

**DIAGNOSTICO ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA LA TIENDA DEL OSO
LTDA.**

**SILENA DE JESUS MAZENETT CABALLERO
TORCOROMA LEON JOYA**

**UNIVERSIDAD DEL MAGDALENA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
SANTA MARTA D.T.C.H.**

2000

**DIAGNOSTICO ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA LA TIENDA DEL OSO
LTDA.**

**SILENA DE JESUS MAZENETT CABALLERO
TORCOROMA LEON JOYA**

**Proyecto de Grado para optar el título de
Administrador de Empresas con Énfasis en Financiera y Sistemas**

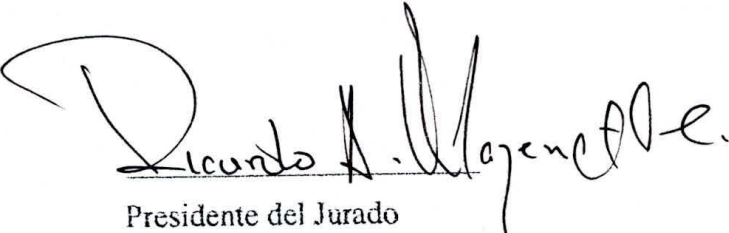
Director:

RICARDO A. MAZENETT CANTILLO
Administrador de Empresas con énfasis en Financiera y Sistemas
Especialista en Computación para la Docencia

UNIVERSIDAD DEL MAGDALENA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
SANTA MARTA D.T.C.H.

2000

NOTA DE ACEPTACION


Presidente del Jurado


Jurado

Jurado

DEDICATORIA

DEDICO ESTE TRIUNFO A:

A DIOS POR DARME FUERZA Y SABIDURÍA PARA HACER REALIDAD MIS ASPIRACIONES.

A MIS PADRES YANETH Y OSVALDO, QUIENES ME DIERON LA VIDA Y GRACIAS A SU APOYO PUDE LOGRAR ESTA META DE LA CUAL ME SIENTO ORGULLOSA DE HABER LOGRADO.

A MIS HERMANAS GLADYS Y YANEURIS, POR EL APOYO QUE SIEMPRE ME BRINDARON.

A MI NOVIO, OMAR COTES, QUIEN ME AYUDÓ Y ME ACONSEJÓ EN TODO MOMENTO.

A MI COMPAÑERA DE TESIS, TORCOROMA LEON, POR SU COLABORACIÓN EN LA ELABORACIÓN DE ESTE TRABAJO.

GRACIAS, A TODAS AQUELLAS PERSONAS QUE DE UNA U OTRA FORMA SIEMPRE ESTUVIERON ALLÍ DÁNDOME FUERZA, CONFIANZA Y SEGURIDAD.

SILENA

DEDICATORIA

Hoy cuando estoy culminando un gran peldaño en mi vida, quiero dedicar mi triunfo a todas esas personas que creyeron en mí y sobre todo darle gracias a Dios por que nunca desamparó mi constancia al iluminar mi camino de sabiduría, de fe y de mucho amor, pues cuando sentí desfallecer no caí por que ahí estaba Él para fortalecerme y en todos mis momentos de felicidad fue mi fuente de regocijo.

A mis padre por que con su presencia siempre fueron mi mejor estímulo para superarme y salir adelante cada día.

A mi única hermana quien comprende mejor que nadie mi tesón para lograr mi sueño y siempre tuvo su mano dispuesta para colaborar en todo.

A mis profesores y a mi Alma Mater por que fueron los directos responsables de mi formación profesional.

A la familia Mazenett Caballero, por que me brindaron todo su amor y apoyo como si fuera un miembro más de se familia.

A todos y cada uno de los miembros de la Tienda del Oso Ltda., por que a lo largo de 2 años de experiencia laboral han contribuido en gran parte a mi madurez como mujer.

AGRADECIMIENTOS

Los autores expresan sus agradecimientos a las siguientes personas por su colaboración para hacer posible la culminación de este trabajo:

Ricardo Mazenett, Administrador de Empresas con énfasis Finanzas y Sistemas, Especialista en Computación para la Docencia, Director de la Memoria de Grado y catedrático de la Universidad del Magdalena, por su orientación.

A José Floréz, Administrador de Empresas, Especialista en Finanzas, Jurado de la Memoria de Grado y catedrático de la Universidad del Magdalena, por su colaboración.

A Osvaldo Mazenett Iglesias, Licenciado en Ciencias Agropecuarias, Especialista en Computación a la Docencia, docente de la Universidad del Magdalena, por sus valiosas orientaciones, su motivación, su apoyo, por el permanente estímulo al trabajo, por sus observaciones.

A la Universidad del Magdalena y a todos y cada uno de los profesores porque con sus enseñanzas edificaron en gran parte nuestra personalidad profesional.



CONTENIDO

	Pág.
0. INTRODUCCION	14
0.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	15
0.2 ANTECEDENTES	17
0.3 JUSTIFICACION	18
0.4 OBJETIVOS	21
0.4.1 OBJETIVO GENERAL	21
0.4.2 OBJETIVO ESPECIFICO	21
0.5 FORMULACION DE HIPOTESIS	23
0.5.1 HIPOTESIS	23
0.5.2 GRAFICACIÓN DE HIPOTESIS	23
1. MARCO TEORICO	25
1.1 MARCO CONCEPTUAL	25
1.2 MARCO REFERENCIAL	27
1.2.1 La Función Administrativa	28
1.2.2 Desarrollo Organizacional	35
1.2.1.1 Características básicas del Desarrollo Organizacional	36
1.2.2 Tipos de estructura organizacional	38
1.2.2.1 Organización Funcional	39
1.2.2.2 Organización por producto mercado	39
1.2.2.3 Organización matriz	39
1.2.4 Proceso del Desarrollo Organizacional	40
1.2.5 Diseño y estructura organizacional	40
1.3 CONCEPTOS BASICOS	41

1.3.1	Principios Corporativos	41
1.3.2	Visión	42
1.3.3	Misión	42
1.3.4	Manual de Funciones y Procedimientos	42
1.4	COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	42
1.4.1	La Motivación	43
1.4.1.1	Teoría de las necesidades	43
1.4.1.2	El dinero y la teoría de la comparación social	45
1.4.1.3	Teoría de las expectativas	46
1.4.1.4	Teoría del reforzamiento	47
1.4.2	Diseño del puesto	48
1.4.3	El liderazgo	50
1.4.3.1	Los rasgos del liderazgo	50
1.4.3.2	Modelo de liderazgo	51
1.4.3.2.1	El modelo de las contingencias de Fiedler	51
1.4.3.2.2	El liderazgo situacional	52
1.4.4	El enfoque de las relaciones humanas	53
1.5	INVESTIGACION DE MERCADOS	55
1.5.1	La investigación de mercados actuales	55
1.5.2	Funciones de la investigación de mercados	56
1.5.2.1	Investigación y el concepto de Mercadotecnia	56
1.5.2.2	Investigación y decisiones de Mercadotecnia	56
1.5.2.3	Investigación y el sistema de información de Mercadotecnia	57
1.6	REINGENIERIA	58
1.6.1	Cambiando las actitudes ante el cambio	59
1.6.2	Qué aspectos tiene la organización después de aplicada la Reingeniería	59
1.6.2.1	Conversión de la tensión de energía	62
1.6.2.2	Contacto con los clientes	64
1.6.2.2.1	Responsabilidad	64

025105

1.6.2.2.2	Equipo	64
1.6.2.2.3	Trabajo flexible	65
2.	ASPECTO METODOLOGICO DE LA INVESTIGACION	66
2.1	Selección y medición de las variables	66
2.1.1	Variables dependientes	66
2.1.2	Variables independiente	66
2.2	Determinación del universo geográfico y temporal del estudio	67
2.3	Formas de observar la población	67
2.4	Técnicas o instrumentos a utilizar para la recolección de la información	68
2.4.1	Fuentes de la información	68
3.	LA TIENDA DEL OSO LTDA.	69
3.1	MISION	69
3.2	VISION	69
3.3	OBJETIVOS CORPORATIVOS	70
3.3.1	General	70
3.4	VALORES CORPORATIVOS	71
4.	MANUAL DE FUNCIONES	72
4.1	OBJETIVO	72
4.2	JUSTIFICACION	72
5.	MANUAL DE TECNICAS Y PROCEDIMIENTOS	111
6.	MODELO GERENCIAL DE DELEGACION	128
6.1	ERRORES DE DELEGACION	128
6.2	BENEFICIOS AL DELEGAR	129
6.2.1	Tiempo para hacer más	129
6.2.2	Tiempo para actividades administrativas	129
6.2.3	Crear un respaldo propio	129
6.3	Beneficios para los empleados	130
6.3.1	Desarrollo de habilidades de los empleados	130
6.3.2	Incremento del involucramiento del empleado	130

6.4	BENEFICIOS PARA LA EMPRESA	130
6.4.1	Maximizar la productividad	130
6.4.2	Incremento de la velocidad y efectividad de las decisiones	131
6.4.3	Incremento en la flexibilidad de la operación	131
6.4.4	Prepara más gente para la promoción o rotación de responsabilidades	131
7.	CONCLUSIONES	132
8.	RECOMENDACIONES	134
	REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	136
	ANEXOS	139

LISTA DE FIGURAS

	Pág
Figura 1. Modelo de Liderazgo Situacional (Ver anexo)	139
Figura 2. ¿Qué aspectos tiene la organización después de aplicada la Reingeniería?	61
Figura 3. Organigrama de la TIENDA DEL OSO LTDA. (Ver anexo)	140

LISTA DE ANEXOS

	PÁGS.
Anexo A CUESTIONARIO SOBRE ESTUDIOS PRELIMINARES DE LA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DE LA TIENDA DEL OSO LTDA.	141
Anexo B CUESTIONARIOS SOBRE LAS POLÍTICAS DE MERCADEO UTILIZADAS EN LA TIENDA DEL OSO LTDA.	142
Anexo C CUESTIONARIO DE CADA UNA DE LAS ÁREAS QUE CONFORMAN LA TIENDA DEL OSO LTDA.	144
Anexo D CUESTIONARIO DE LAS FUNCIONES ADMINISTRATIVAS DE LA TIENDA DEL OSO LTDA.	147
Anexo E PLAN DE MERCADO DE LA TIENDA DEL OSO LTDA.	151
Anexo F PLAN DE ACCION DE LA TIENDA DEL OSO LTDA	162

LISTA DE TABLA

	Pág
Tabla 1. Conversión de la tensión en energía	53

0. INTRODUCCIÓN

El presente diagnóstico, consiste en un estudio administrativo de la empresa LA TIENDA DEL OSO LTDA., basándose en la recolección de información de manera directa con el cuerpo administrativo de dicha organización, con el fin de obtener un conocimiento real y actual de ésta empresa y así poder plantear posibles recomendaciones que buscan optimizar su funcionalidad y competitividad con respecto a las demás empresas en su mismo campo en la ciudad de Santa Marta.

Este diagnóstico administrativo, será utilizado para conocer las debilidades y fortalezas que presenta la empresa en su estructura organizacional y sirve como base para futuras decisiones y recomendaciones en pro de mejorar su funcionamiento interno, con la aplicación de un proceso administrativo adecuado.

Para la empresa LA TIENDA DEL OSO LTDA., es la primera vez que realiza un estudio de esta magnitud, en donde se pretende conocer las debilidades y fortalezas para mejorar las fallas en su situación interna que no habían sido analizados en el pasado por personas ajenas a la organización, es importante mencionar que los directivos de la empresa nunca habían tomado la iniciativa de contratar asesoría externa para el estudio, evaluación y posterior reestructuración de su organización.

01. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Al observar la situación interna de la empresa **LA TIENDA DEL OSO LTDA.**, se pudo determinar que no se encuentra preparada para asumir los cambios que le propone el exigente y competitivo marco de la actividad económica en la cual se desenvuelve hoy en día, ya que ésta no se encuentra operando con herramientas básicas como la planeación estratégica que incluyen los Manuales de funciones y procedimientos, con planes de acción para cada área en función de un objetivo general.

LA TIENDA DEL OSO LTDA., no cuenta con suficiente información sobre su posición estratégica, carece de funciones administrativas para la toma de decisiones, pues su administración, no presenta políticas empresariales de trabajo propiamente dicha. A pesar de esto, se han podido mantener en el mercado competitivo de la ciudad de Santa Marta, pero este mecanismo no es el más adecuado para basar su administración.

Existe una descoordinación entre la Gerencia y las áreas funcionales de la empresa. La gerencia en la medida en que surjan los acontecimientos es cuando comunica lo que con anterioridad se había planeado.

Por esto se ha decidido realizar un diagnóstico administrativo, que le permita readecuarse al dinámico medio en el cual se desenvuelve con el fin de sembrar

0.2 ANTECEDENTES

Hoy en día el diagnóstico administrativo es de vital importancia tanto en las empresas grandes, como en las medianas y pequeñas.

Existen numerosos estudios investigativos, que han llegado a la conclusión de que las organizaciones que emplean los conceptos administrativos son más rentables y exitosas que aquellas que no las usan. Un diagnóstico administrativo se realiza con el fin de detectar las debilidades y fortalezas que tiene una empresa en su funcionamiento interno, que le permita mejorar su estructura organizacional, dando recomendaciones que garanticen una mejor operación de las estrategias a implementar y así adaptarse más rápidamente a las exigencias de la actividad económica y del desarrollo humano. Las necesidades de cambio que exigen las nuevas estrategias administrativas dirigen su enfoque hacia la apertura de espacios de participación de la sociedad y del desarrollo económico del país.

Realizar un diagnóstico administrativo es un trabajo muy importante dentro del proceso administrativo que debe existir en cualquier tipo de empresa puesto que a través de él se adoptan decisiones concretas para fijar objetivos, formular políticas y procedimientos, elaborar programas para la coordinación e integral de la labor administrativa que ayudan a lograr las metas establecidas por la empresa.



0.3 JUSTIFICACION

Teniendo en cuenta la importancia de un eficiente sistema organizacional para el óptimo funcionamiento y desempeño de toda empresa, a **LA TIENDA DEL OSO LTDA.**, se le va a realizar un diagnostico administrativo con el fin de implementar y diseñar su estructura organizacional, debido a que se han identificado algunas debilidades en su empresa, preparándola para enfrentar una competencia ardua, difícil e impredecible.

Se pretende que la empresa adopte al máximo las propuestas y recomendaciones que se aportará en el diagnóstico administrativo de la empresa, para de esta manera lograr que **LA TIENDA DEL OSO LTDA.**, mejore su proceso administrativo y obtenga al mismo tiempo mayor nivel de competitividad y que alcance las metas propuestas acorde a su objeto social.

En el diagnóstico que realizaremos a la empresa **LA TIENDA DEL OSO LTDA.** en la etapa analítica del estudio para llevar a cabo el reconocimiento de cada área funcional de la empresa se utilizó un estudio tipo descriptivo, apoyándose a su vez en la recolección de información a través de técnicas tales como la observación directa, cuestionarios, entrevistas, etc.

Con este proceso, se muestra la identificación de cada una de las variables que se estudiaron, estableciendo las debilidades y fortalezas de la empresa, para

que a partir de esta base se creen explicaciones y sugerencias para la organización.

Luego de haber realizado una fase de estudios preliminares al interior de **LA TIENDA DEL OSO LTDA**, se ha logrado determinar la existencia de altos indicios de que la empresa no tiene una organización acorde con el volumen e importancia de sus operaciones actuales, ni muchos menos está preparada para asumir los cambios que le propone el exigente y competitivo marco de la actividad económica en la cual se desenvuelve hoy en día, prueba elemental de ello es que **LA TIENDA DEL OSO LTDA.**, viene operando sin la realización de herramientas tan básicas como los Manuales de Funciones y Procedimientos, no tiene claramente definida cual es su misión y visión, sus objetivos empresariales no están definidos claramente ni son conocidos por el equipo de trabajo en la organización.

A pesar de que el nivel de todas las áreas que componen a **LA TIENDA DEL OSO LTDA.**, es relativamente sencillo identificar la existencia de situaciones que ameritan el diseño y aplicación de correctivos tal como los demuestran los resultados preliminares, el equipo de trabajo ha decidido profundizar solo en los aspectos administrativos teniendo en cuenta que es en esta área donde se presentan las más notorios inconsistencias.

Con la elaboración de este diagnóstico centrado en las variables administrativas, estamos aplicando los conocimientos administrativos en nuestro paso por la Universidad, hecho que favorece en gran manera nuestra formación integral.

De otro lado, la elaboración de este diagnóstico nos permite sumar posible experiencia para que en el ejercicio de nuestra profesión nos sea posible elaborar estudios a las empresas y hacerles recomendaciones que ayuden a solucionar los problemas que enfrenten en el desarrollo de sus actividades. Es importante mencionar, además, que este trabajo nos permita un acercamiento con los sectores empresariales de tal manera que se complementen lo teórico, que es lo que se recibió en el ente universitario, con lo práctico que abarca el conocimiento real de las actividades de una empresa.

El grupo de trabajo está seguro que los resultados de este informe son una herramienta que permitirá a la Universidad evaluar el nivel de los conocimientos adquiridos por los estudiantes durante su proceso de aprendizaje, a la vez prestarle un servicio a la comunidad, ya que estos trabajos se ponen a disposición del estudiantado y del público en general para que sean consultados.

0.4 OBJETIVOS

0.4.1 OBJETIVO GENERAL

Realizar un diagnóstico administrativo para detectar las debilidades y fortalezas de manera integral en el área administrativa de **LA TIENDA DEL OSO LTDA.**, con el fin de emitir recomendaciones que minimicen y contrarresten las amenazas que podrían impedir el normal crecimiento y desarrollo de la empresa.

0.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Verificar el plan, directrices, estrategias, prioridades y políticas existentes de la empresa.
- ✓ Analizar la estructura organizacional, líneas de autoridad y de responsabilidad, los procedimientos de las operaciones, los controles implantados a tales operaciones, el proceso de toma de decisiones, la función de personal, entre otros aspectos del área administrativa.
- ✓ Realizar los planes necesarios que permitan llevar a cabo la reorganización administrativa de la empresa.

- ✓ Diseñar y recomendar una estructura organizacional acorde con las necesidades de **LA TIENDA DEL OSO LTDA.**
- ✓ Determinar procedimientos y normas administrativas encaminadas a obtener una eficiencia en el desarrollo comercial de la empresa.

0.5 FORMULACION DE HIPOTESIS

0.5.1 HIPOTESIS

Mediante el diseño de una estructura organizacional que delimite las funciones de cada área básica de la empresa y la aplicación de un diagnostico estratégico que posibilite la calidad en la gestión gerencial de **LA TIENDA DEL OSO LTDA.**, es posible mejorar el funcionamiento y eficiencia de la misma.

0.5.2 GRAFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS

VARIABLES

INDICADORES

Dependiente	Independiente
Diseño Estructura Organizacional	Diagnostico Organizacional Definición Estructura Manual de Funciones Manual de Procedimientos Plan de mercado
DIAGNOSTICO DEL PLAN ESTRATEGICO	

Direccionamiento Estrategico	Misión Visión Objetivos Planes
------------------------------	---

1. MARCO TEORICO

1.1 MARCO CONCEPTUAL

Las características que posee una organización en un momento dado obedecen a ciertas circunstancias o condiciones que prevalecen en ese momento y al criterio de su gerente. Pero esas condiciones tanto externas como internas no se mantienen estáticas indefinidamente sino que, debido a las más diversas influencias se modifican en períodos más o menos largos. Por el contrario la organización, como sistema autogobernado, tiene la cualidad de fijar sus objetivos y de orientar sus recursos hacia el logro de estos. La organización debe encontrarse en un proceso permanente de crecimiento y desarrollo.

El cambio consciente y planificado de una organización exige o supone el conocimiento tanto de la situación actual como de la situación deseada. Esta situación deseada o ideal servirá de punto de referencia para determinar qué aspectos de la situación actual deben ser modificados y en qué proporción. De esta forma, la diferencia entre lo actual y lo ideal, es el trayecto que debe recorrer la empresa en busca de su perfeccionamiento.

“El diagnostico es, en esencia, una comparación entre dos situaciones: la presente, que hemos llegado a conocer mediante la investigación, y la otra ya



definida y supuestamente conocida que nos sirve de pauta o modelo”¹.

El papel gerencial actual implica para los directivos la necesidad de proyectar sus empresas hacia el futuro, en un medio cada vez más cambiante e inestable.

En cualquier tipo de organización coexisten tres voluntades, hacia cuya realización confluye toda operación organizacional: Supervivencia, crecimiento y utilidades. Su cumplimiento ha de ser asegurado por una excelente planeación.

Para proyectar una organización hacia el mañana, posibilitarla para que sobreviva, crezca y arroje utilidades es indispensable conocerla a fondo, tanto en sus aspectos internos como en sus relaciones con el medio en el cual está inmersa, esto es, se requiere contar con un diagnóstico organizacional actualizado y permanente.

El diagnóstico consiste internamente en el estudio y análisis de la situación empresarial conjunta en el ámbito de las áreas operativas, mediante la identificación de los problemas, sus causas y sus interrelaciones, lo cual permite detectar los puntos fuertes y los débiles con que cuenta la organización y externamente en el estudio detallado de las variables del ambiente y de los públicos que se relacionan con la organización para prever las oportunidades y las amenazas que presenta el medio a corto, mediano y largo plazo.

¹ GARCIA MARRIAGA, Ricardo. IV ENCUENTRO DE INVESTIGADORES EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS, Bogotá: Editora Guadalupe Ltda., Universidad del Rosario, 1985, 63p.

El diagnóstico interno no puede quedarse en mostrar problemas, básicamente busca sus causas, sus interrelaciones y sus implicaciones para el conjunto de la organización, lo que afecte cualquiera de sus partes repercute sobre los demás y al final sector su influencia sobre la totalidad de la empresa.

Las empresas están en continua interrelación con su medio ambiente, del cual contienen insumos, recursos financieros, energía, demanda, oferta, segmentación del mercado. El entorno o medio ambiente actúa sobre las organizaciones y les presenta amenazas y oportunidades que deben ser detectadas a través del proceso de planeación.

1.2 MARCO REFERENCIAL

JOSE MARIA MENDOZA², en la segunda edición de su libro Las Funciones Administrativas busca darles a esta un carácter tal que permita observar tanto los aspectos tácticos como los estratégicos. Desde este punto de vista nos proporciona dos definiciones de administración.

❖ **Administración Táctica:** Es la que se ocupa de aquellos problemas administrativos puntuales o particulares, que tienen un carácter operativo. Se caracteriza por ser específica, orientada hacia el interior de la organización, repetitiva, de corto plazo, simple, de bajo riesgo e involucra mucho personal.

² MENDOZA, José María. Las Funciones Administrativas un Enfoque Estratégico y Táctico, Ediciones Uninorte, segunda edición revisada, Barranquilla, P12, 14

❖ **Administración Estratégica:** Se ocupa de las decisiones tendientes a enfrentar el entorno y sus consecuencias administrativas. Se caracteriza porque las decisiones que son tomadas se refieren a la empresa como una totalidad, su cobertura es global, se orienta hacia el entorno, se da una sola vez y a largo plazo, es muy compleja, de alto riesgo e involucra poco personal.

Aparentemente los dos conceptos tratados se contraponen pero realmente en la práctica sucede lo contrario, es decir, la administración táctica y la administración estratégica se complementan la una a la otra hasta tal punto que la administración estratégica no tiene sentido táctico sino a través de la administración táctica.

1.2.1 La función Administrativa . La primera función que toda organización debe desarrollar es la Planeación, la cual se entiende como un modelo de experimentación, que involucra ideas que nos indica como serán utilizados los recursos que posee la empresa, antes de someterlos al riesgo que implica la situaciones del entorno.

El autor propone que esta función se debe materializar en un plan escrito. Su importancia radica dentro del proceso administrativo puesto que a través de ella se adoptan concretas bases para fijar objetivos, formular políticas y procedimientos, establecer presupuestos y elaborar programas para la coordinación integral de la labor administrativa.

Según GEORGE TERRY³, la Planeación es la selección y relación de los hechos, así como la formulación y el uso de suposiciones respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas que sean necesarias para alcanzar los resultados deseados.

Todo plan, ya sea corto o largo plazo, debe caracterizarse por proyectarse hacia el futuro, minimizar el riesgo que implica las condiciones del entorno frente a las capacidades empresariales, y corresponder a un sistema para la toma de decisiones.

La planeación tiene como principales elementos:

- Diagnóstico
- Objetivos
- Actividades
- Recursos
- Calendario o cronograma

Según MENDOZA todo plan tiene como partida el estudio del entorno en sus diferentes aspectos, con el fin de determinar las posibles oportunidades y amenazas.

Luego del anterior estudio se procede a evaluar el potencial de la empresa, es decir, se analiza si la empresa está en capacidad de operar en su entorno. En el caso de que la empresa no este ajustada al entorno, deberá tomarse decisiones que minimicen las asperezas. Este tipo de decisiones se conoce

³ TERRY, George. Principios de la Administración. Ciudad México. Mc Graw Hill, 1971, 180p.

con el nombre de Posición Estratégica la cual incluye demarcación del área de acción de la empresa, la definición de sus objetivos fundamentales y la decisiones, el marco de acción de las personas de la empresa. Esta fase de planeación implica el uso de una planeación estratégica.

Luego de planteadas las estrategias, o sea, las decisiones que conlleven a la consecución de los objetivos frente a las condiciones del entorno, se procede a traducir o a concretar dichas estrategias especificando y detallando las decisiones o actividades que tienen que ver con la asignación de recursos. Ya en este aspecto estamos ante la aparición de la planeación táctica, la cual involucra unos sub objetivos, procedimientos, métodos, presupuestos y programas.

Después de planteadas las estrategias y las prácticas, se procede a diseñar los mecanismos que faciliten la ejecución de los planes, es decir, se adecuan los recursos con que cuenta la organización para garantizar la ejecución exitosa de lo planeado.

En conclusión podemos decir que en esta primera fase se obtiene, como resultado del proceso de planeación, un conjunto de estrategias y tácticas que se traducen en actividades que deben ser ejecutadas por parte de los miembros de la organización a partir de un conjunto de recursos especificados en los planes.

El trabajo obtenido de la planeación da origen a la organización, el cual, es el principal mecanismo que tiene un administrador para poner en funcionamiento las actividades y los recursos necesarios para así lograr los objetivos

propuestos.



En esta segunda fase administrativa se diseña la estructura organizativa de la empresa, se fija el orden que permite a ésta alcanzar sus objetivos. La organización es el medio que permite y facilita el proceso de adaptación de la empresa en su entorno. La labor organizativa orienta sus esfuerzos hacia el establecimiento de prácticas tendientes a lograr:

Una correcta división del trabajo, a través de la creación de manuales de funciones y la departamentalización.

Una adecuada coordinación del trabajo, a través de elementos integradores que permitan la interpelación de la organización y ganar la voluntad de trabajo.

Una asignación de autoridad, a través de la estructuración de niveles jerárquicos y la aplicación de delegación de autoridad y responsabilidad, que sea consistente con el tipo de organización imperante.

La puesta en marcha de sistemas de desarrollo organizacional que permita obtener al máximo aprovechamiento en los fines fijados con los elementos disponibles.

En esta fase se observa notablemente ahorros en energía y reducción en la fricción y los contratiempos en la realización del trabajo. Otro aspecto de la organización que también debe considerarse es el Clima Organizacional, el cual se configura por la intensidad de las relaciones interpersonales, los estilos de dirección, la cultura organizacional, la motivación interior, expectativas de sus

actores y los conflictos que se generan en el marco de sus vivencias.

Ahora nos referiremos a la tercera parte del proceso administrativo: la ejecución. Esta función tiene que ver con la realización de los planes en el marco de la estructura administrativa seleccionada. En sentido amplio, la ejecución comprendería a los obreros, empleados, las herramientas, equipos y máquinas de trabajo, las técnicas y demás elementos. Sin embargo, dado que la responsabilidad por los resultados recae sobre los dirigentes, se puede identificar el término "Ejecución con Dirección".

La dirección es una de las herramientas efectivas de la ejecución y con ella cuenta el administrador para desarrollar su trabajo de manera eficiente, y es definida por GEORGE TERRY " como la relación en que una persona o líder influye a otras para trabajar unidas, espontáneamente en labores relacionadas, para llevar a cabo lo que el líder desea" ⁴

Un aspecto relevante en la dirección es que buscan encausar a las personas hacia el logro de un objetivo tomando todos los recursos y materiales que se tengan a disposición, así como el administrador diseña planes sólidos para alcanzar los objetivos de la institución, de igual manera debe estar en la posibilidad de seguir con detalle el curso de las actividades establecidas por dichos planes.

La dirección estratégica es el proceso mediante el cual se influye sobre el comportamiento de las personas que desempeñan un papel estratégico, que contribuya a la supervivencia y desarrollo de la empresa con su entorno. Esta

dirección se debe ejercer teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- **Dirección de legitimación:** este aspecto busca establecer el propósito de la empresa y el criterio mediante el cual se juzgue que a tenido éxito, es decir, el fin estratégico de una empresa es producir un retorno satisfactorio sobre los recursos invertidos en ella y si el recurso no es satisfactorio, se debe corregir la deficiencia o colocar los recursos en otras partes.
- **Dirección de decisión:** se refiere al proceso de toma de decisiones que desarrollan las personas implicadas en actividades estratégicas. Esto es, el proceso conducente a la selección de la estrategia.
- **Dirección de acción:** tiene que ver con la apuesta en práctica de la estrategia seleccionada por parte del personal implicado.

La justificación de la ejecución y dirección radica en la obtención de resultados, los cuales dependen de la acción del hombre, dadas unas circunstancias; en última instancia los resultados que se alcancen con una estrategia y unos programas dependen de la acción humana. Es a los directores a quienes corresponden crear un ambiente de motivación en la que participen los empleados de la empresa, de esta manera las actividades tendientes a alcanzar las metas serán mejor desarrolladas.

Uno de los factores igualmente importantes que conforman esta función administrativa es la comunicación, el cual tiene su importancia, porque sirve de vehículo para la acción. No es posible que sé de un paso para la

⁴ Ibid., P285



consecución de los objetivos de la empresa, sin que haya utilizado la comunicación. Cometer errores, duplicación de esfuerzos, actividades dejadas de realizar, estos son los posibles problemas que ocasionan la mala comunicación dentro de una organización. Por todo lo anterior se debe estar atento al sistema de comunicación que utilice la empresa.

De todas maneras es difícil tarea estudiar y analizar este aspecto importante del proceso de la ejecución, ya que su situación depende de factores psicológicos, sociológicos, fisiológicos, técnicos semánticos, ambientales, entre otros, los cuales por lo general no son herramientas que cotidianamente se pongan en prácticas por los administradores actuales.

La cuarta y última etapa del proceso administrativo es el control, el cual tiene como función central medir los resultados logrados en la etapa de ejecución, comparar estos resultados con los estándares derivados de los objetivos definidos en la función de planeación y evaluar para tomar medidas correctivas si es necesario. Este proceso se realiza para toda la empresa a través de la estructura organizativa.

En esta función administrativa se comienza por la medición, la cual implica una atención permanente a los resultados de la actuación, así como técnicos para medir y sistemas de información que permita una cobertura de toda la compañía. Luego se da la comparación la cual se entiende como una actividad donde se coteja el resultado con un estándar y se calcula la diferencia o desviación entre ellos, la desviación aquí obtenida pasa a la unidad de evaluación.

En esta última, se sopesa la desviación señalada para ver si es considerable o se afecta substancialmente un área de resultados de la compañía. Además, se debe buscar una explicación de las causas de esta diferencia.

Finalmente, la actuación tiene a su cargo la emisión de medidas correctivas que busquen eliminar la desviación encontrada. Esas medidas pueden implicar un cambio en el objetivo y, por consiguiente, del estándar o la reformulación de las estrategias o tácticas para lograr los mejores resultados.

En síntesis el proceso de control está constituido por un poderoso mecanismo de retroalimentación que persigue la obtención de buenos resultados por parte de la dirección de compañía.

El sistema de control empresarial está compuesto por una serie de subsistemas, los cuales se encuentren integrados a partir del control estratégico el cual es vital para la empresa porque tiene como finalidad verificar la obtención de los objetivos estratégicos para decidir si se replantea la estrategia empleada actualmente o si continuamos con ella.

1.2.2 Desarrollo Organizacional. El desarrollo organizacional surge como una necesidad de la empresa de lograr que las relaciones de las personas que laboren en ella mejoren día a día como un mecanismo para conseguir la eficiencia de la organización. No obstante el desarrollo organizacional se define como una respuesta al cambio, una estrategia educacional con la finalidad de cambiar creencias, aptitudes, valores y estructuras de las organizaciones de modo que estas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, a nuevos desafíos y al aturdidor ritmos de cambios, es importante

que los administradores se apoyen en el desarrollo organizacional ya que este garantiza que las actividades se desarrollen eficazmente dentro de la organización, así mismo provee las herramientas para ayudar a los gerentes a establecer relaciones interpersonales más efectivas, muestra al personal como trabajar efectivamente con otros en el diagnóstico de problemas complejos para buscar soluciones apropiadas.

Es de gran valor destacar el desarrollo organizacional, ya que ayuda a las empresas a sobrevivir en el mundo de rápidos cambios.

El desarrollo de la organización es un proceso planeado de modificaciones estructurales y culturales, permanentemente aplicado a una organización que visualiza la institucionalización de unas series de tecnologías sociales de manera tal que la organización quede habilitada para diagnosticar, planear e implementar esas modificaciones con insistencia externa o sin ella.

1.2.2.1 Características básicas del desarrollo organizacional. Es una estrategia educativa planeada. Entre las estrategias hay enormes diferencias, pero cuales quiera que sea la estrategia empleada, el desarrollo organizacional casi siempre se centra sobre los valores, aptitudes, relación y clima organizacional, como punto de partida en vez de orientarse hacia metas, estructura y técnicas de la organización. El cambio está ligado a las experiencias que la organización desea satisfacer. En general las diferentes existencias pueden ser agrupadas en tres partes:

- Problemas de destino, crecimiento, identidad y revitalización
- Problemas de satisfacción y desarrollo humano

➤ Problemas de eficiencia organizacional

También se hace hincapié en la importancia del comportamiento experimentado para la generación de datos de público conocimiento y *experiencia* que contribuyan como base para la planeación y acción, los gerentes de cambios son en su mayoría pero inclusivamente, extraños a la organización intervenida. Esto es cierto por muchas razones, de las cuales no es la menor el hecho de que, según el criterio corriente, una persona de afuera tiene más autoridad o ejerce más influencia que una de adentro.

El desarrollo organizacional implica una relación cooperativa entre la gente de cambio y los integrantes de la organización “colaboración”, es una palabra difícil de definir con precisión pero implica confianza mutua, determinación conjunta de metas y medio de alcanzarla, y un alto grado de influencia recíproca.

El desarrollo organizacional depende en gran medida de la retroalimentación que sirvan los participantes para ayudarles a sustentar sus decisiones. Es preciso también que el desarrollo organizacional haga hincapié en el aprendizaje vital y experimental, en el sentido en que los participantes aprendan mediante su experiencia laboral los tipos de problemas humanos a los que se enfrentarán en el trabajo, para luego discutir esta experiencia y aprender de ellas.

Se prevé que en el futuro se impondrá la tendencia de aplicar el desarrollo organizacional en cualquier tipo de organización, sea esta privada, pública, nacional, transnacional. Del mismo modo se afirma que ni la organización ni

el experto en desarrollo organizacional se podrán sustraer a los rápidos cambios que se están gestando en el medio ambiente.

Cuando se habla de desarrollo organizacional se intuye el deseo de encontrar formas para cambiar la organización de un estado actual hacia otro más desarrollado.

El desarrollo organizacional es necesario siempre que la organización compita y luche por la supervivencia en condiciones cambiantes.

Todo cambio es un problema que debe solucionarse en forma racional y eficiente. Cada época desarrolla la forma organizacional más adecuada y característica para su naturaleza. Los cambios que están ocurriendo en el mundo moderno hacen necesario revitalizar y reconstruir las organizaciones. Estas tienen que adaptarse al ambiente. Los cambios organizacionales no deben dejarse al azar, a inercia o a la improvisación, sino que deben planearse.

El desarrollo organizacional hace particular énfasis en considerar a las organizaciones como sistemas en razón de que este es el enfoque más apropiado para emitir acciones de cambio no sólo por su elasticidad sino también en lo que hace referencia a la adaptación a posibilidades muy particulares.

1.2.3 Tipos de estructuras organizacionales. La estructura organizacional se refiere a formas en que se divide, agrupan y coordinan las actividades de la organización en cuanto a las relaciones entre los gerentes y los empleados, gerentes y gerentes, empleados y empleados. Los departamentos de una

organización se pueden estructurar formalmente, en tres formas básicas: por función, por producto mercado o en forma de matriz.

1.2.3.1 Organización funcional. Es la forma más lógica y básica de la departamentalización se usa primordialmente en las empresas que usan unas líneas limitadas de productos, porque aprovecha con eficiencia los productos especializados. Otra ventaja importante de la estructura por funciones es que facilita mucho la supervisión, pues cada gerente sólo debe ser experto en un gama limitada de habilidades. Además la estructura funcional facilita el movimiento de las estructuras organizacionales especializadas, para poder usarlas en los puntos que más se necesitan.

1.2.3.2 Organización por producto mercado. A diferencia de un departamento funcional, la división parece un negocio independiente el director de la división se concentra primordialmente en las operaciones de su división, es responsable de las pérdidas y utilidades e incluso puede llegar a competir con otras unidades de la misma empresa. Sin embargo, una división es diferente de un negocio independiente en un sentido crucial: el director de la división depende de la oficina central.

1.2.3.3 Organización matriz. La estructura matricial en ocasiones llamada “sistema de mando simple”, es un producto híbrido que trata de combinar los beneficios de los dos tipos de diseños, al mismo tiempo que pretende evitar sus inconvenientes: una organización con una estructura matricial cuenta con dos tipos de estructuras al mismo tiempo. Los empleados tienen de hecho, dos jefes; es decir, trabajan con dos cadenas de mando una cadena de mando es la de funciones o divisiones.

1.2.4 Proceso de desarrollo organizacional. En esta se puede aplicar diversas técnicas pero es frecuente que se presenten los siguientes pasos:

Reconocimientos de problemas, consisten en mirar la situación de la empresa e identificar todos los problemas presentados en ella.

- Diagnóstico organizacional, esta etapa se dirige hacia el proceso de solución de problemas, aquí un experto en desarrollo organizacional procede a recopilar la información mediante cuestionarios, entrevistas, observaciones y luego analizarlas.
- Retroalimentación, se presenta cuando el grupo directivo clasifica los problemas en orden de importancia y con la asesoría del consultor analiza las dificultades, identifica las causas y estudia las soluciones.
- Desarrollo de una estrategia de cambio, consiste en el diseño de una estrategia para solucionar un problema.
- Intervenciones, es la implementación de las estrategias diseñadas.
- Medición y evaluación, en esta última etapa se pretende hacer un seguimiento para analizar la eficiencia de los esfuerzos del desarrollo organizacional.

1.2.5 Diseño y Estructura Organizacional. El Diseño Organizacional es un proceso en el cual los gerentes toman decisiones para elegir la Estructura

Organizacional adecuada para la estrategia de la organización y el entorno en el cual los miembros de la organización ponen en práctica dicha estrategia.

Los miembros de una organización necesitan un marco estable y comprensible en el cual puedan trabajar unidos para alcanzar las metas de la organización. El proceso gerencial implica tomar decisiones para crear tipo de marco, de tal manera que las organizaciones puedan permanecer en el presente y en el futuro.

1.3 CONCEPTOS BASICOS

1.3.1 Principios Corporativos. Son el conjunto de valores, creencias, normas que regulan la vida de una organización y que deben ser compartidos por todos. Por tanto constituyen la norma de vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional.

La misión y visión de la empresa deben enmarcarse dentro de los principios de las compañías y no pueden ser contrarias.

Los principios y valores deben ser claros y precisos, conocidos por todos en la empresa. Toda organización implícita o explícitamente tienen un conjunto de principios, no existe organización neutra.

1.3.2 Visión. Es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro. Esta no se expresa en términos numéricos, es definida por la alta gerencia de la compañía, debe ser amplia e inspiradora, conocida por todos.



1.3.3 Misión. La misión es un propósito duradero, es lo que distingue a una empresa de otras parecidas. La misión identifica el alcance de las operaciones de una empresa en los aspectos de producto y del mercado.

1.3.4 Manual de Funciones y Procedimientos. Toda empresa adopta una cantidad de reglas y reglamentos, normas de servicios, instrucciones, ordenes, actos oficiales, etc. Estas exigencias son comunicadas a todas las personas mediante la correspondencia interna, y a continuación son archivadas por dichas personas.

1.4 COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

La personalidad, como tal, sencillamente establece los lineamientos para el comportamiento que se presentará. La situación es la que determina la forma particular de comportamiento que observa cada individuo. Así pues, siendo este el tema central, indica la importancia de la situación en la que nos encontramos y que, al tenor, de este análisis, entorpecerá o contribuirá a nuestro desarrollo con el tiempo. De hecho los estudios de la personalidad, tal vez sean mejores pronosticadores del comportamiento del grupo que de la conducta individual. A partir de aquí, pasamos a considerar cómo, dados ciertos conocimientos sobre la conducta de las personas, es posible influir en ella, en el sentido más positivo, para provecho tanto del individuo como de la empresa a la que pertenece. Este razonamiento sencillamente nos lleva al campo de la motivación.

1.4.1 LA MOTIVACION

¿Qué nos mueve a realizar una labor?, Qué fuerza nos impulsa a logramos metas personales?, En qué está la clave para generar éxito en mi empresa?. El recurso humano que labora en la empresa, recobra cada vez más importancia para la administración a la hora de encontrar fuentes de excelencia profesional y personal.

Mirando el significado más elemental de la palabra motivación, se puede asociar con motor, movimiento, esfuerzo motriz, todos estos significados que se relacionan con el verbo “Mover”, acción de realizar una actividad o cambiar de posición un objeto. Esa fuerza motivadora puede ser interna o externa, es decir, un factor que se genere al interior del individuo y fluya hacia fuera, o una fuerza que se genere del medio que rodea al individuo capaz de generar un cambio en su actitud personal o una doble combinación de ambos factores.

1.4.1.1 Teoría de las Necesidades

Esta teoría tiene su punto de partida en la obra de MASLOW y su pirámide de las necesidades, que se emprendió pensando en abarcar la rehabilitación de todas las personas. En la actualidad se cita con frecuencia para motivar a administradores u obreros. La “Pirámide de las necesidades” de Maslow se llama así porque se fundamenta en una base muy sencilla: Una necesidad satisfecha deja de ser un motivador. En aras de la sencillez, las cinco características básicas contenidas en la Pirámide de Maslow serían:

- **Realización personal:** crecimiento personal o profesional, autonomía, empleo que vale la pena.
- **Autoestima:** Ser consultado, jerarquía, éxito, realización, aliento, reconocimiento, prebendas.
- **Sociales:** Tareas conjuntas, aprecio, compartir oficinas, reconocimiento, pertenecer a equipos.
- **Estabilidad y seguridad:** Descripción del puesto, regularidad, claridad de los roles, estructura, comunicación, juntas de informes de seguridad, acuerdos, contratos.
- **Físicas:** Decoración, vibraciones, temperatura, espacio, ruido, gas, cafetería.

La pirámide de las necesidades de Maslow también sirve para ver a lo largo de la existencia de las personas. En los primeros, es decir, al terminar la adolescencia, los dos elementos centrales, son las necesidades básicas y las de relaciones. Son tiempos de cambio, durante los cuales se establecen los patrones nuevos de relaciones. Al mismo tiempo, los individuos abandonan su hogar familiar o toman una nueva posición en él. Por primera vez cuentan con un grado de independencia caracterizado por su capacidad, u otros elementos, para ganar dinero. Esto cambia conforme avanzan en su carrera, de tal manera que después de los 25 años, se preocupan mucho más por su autonomía, y su autoestima. En consecuencia, estos dos aspectos, desde el punto de vista de la motivación, pasan al frente. Con el advenimiento de la

familia, se produce una regresión al punto de partida original, aparecen de nuevo las necesidades básicas y las relaciones, como lo fundamentalmente importante para el individuo. Así pues, es posible reconocer los diferentes ciclos a lo largo de la vida laboral de las personas dentro de la Organización.

Belbin y Halston (1976) usaron una forma particular de inventario de la personalidad que, de hecho, partía de la necesidad de realización. La descompusieron en 4 elementos: competitividad, logros, determinación y consistencia. Defendían esta descomposición con base en que, si bien era posible establecer las metas y los objetivos propios, (necesidad de logros), sin la determinación necesaria para alcanzarlos era poco probable que dieran lugar a resultados efectivos. De la misma manera, la necesidad de realización de algunas personas se puede descomponer simplemente en su necesidad de competir. La implicación de lo anterior es que estos empleados tienen una gran necesidad de trabajar mejor que otros. Ahora bien, la única manera de determinar si lo anterior es efectivo o no es analizando la dirección hacia la cual se dirige la competitividad. Si ésta se encuentra dentro del grupo al que pertenece el individuo. Entonces es mucho más probable que se trate de un aspecto disfuncional del comportamiento. En otras palabras, incluso el simple concepto de la necesidad de realización se descompone en muchos elementos constitutivos que, a su vez, determinarán si estas formas particulares de comportamiento serán efectivas.

1.4.1.2 El dinero y La Teoría de la Comparación Social

Hay un grupo de sicólogos que han defendido la teoría de que el dinero no es un motivador, pero sus argumentos con frecuencia caen en un terreno infertil y

en oídos sordos.

La teoría de la comparación social orienta sus esfuerzos mucho más hacia el grupo y hacia la forma éste influye en nuestra percepción de los demás y de los premios que obtienen. Lo que ocurre es que el dinero actúa como incentivo, que tira o empuja, para dejar determinado empleo o cambio de otro. El efecto de usar el dinero como motivador dura muy poco. Lo que sí sabemos del dinero, y de sus efectos inmediatos en las personas, es que, se trate de un sueldo o una gratificación, cuanto más se oriente el sistema hacia lo individual, tanto mayor será su efectividad. Se ha visto que las gratificaciones son las que dan mejores resultados; pero, por desgracia, también son las que más efectos secundarios generan, porque se establecen normas bajas, o por la subjetividad que se percibe respecto a los sistemas de medición de empleados. En relación con el pago de gratificaciones, lo que se sabe es que la relación de confianza es vital. Lo que los empleados necesitan saber es que el sistema de sueldos y gratificaciones es lo más objetivo posible.

1.4.1.3 Teoría de las Expectativas

Una de las mejores teorías de la motivación es la de las Expectativas de Vroom. Se trata de una teoría cognoscitiva claramente orientada hacia los procesos. Se basa en la idea en que las personas tienen: a) Una motivación, b) Cierta capacidad y c) Un rol claro dentro de la organización, de tal manera que es posible elaborar una prescripción en cuanto a la mejor manera de encargarse del individuo. Se argumenta en la motivación se basa en las expectativas de las personas, es decir, que los individuos asociarán un acto y un resultado, y que asignarán un valor probabilístico a esta expectativa. Así el

perfil establece que las personas dedicarán cierto esfuerzo a su desempeño y que ese esfuerzo desembocará en un resultado específico. La riqueza de la teoría se centra en que si concedemos gran valor a algo, entonces esto conllevará mayor esfuerzo y, en potencia desembocará en los resultados que deseo.

1.4.1.4 Teoría del Reforzamiento

Watson era un sicólogo estrictamente conductista. Su interés se centraba en ver cual eran las reacciones del individuo ante los estímulos concretos. Por desgracia, parte de sus investigaciones, al parecer, infringieron los límites de lo apropiado para su época desde el punto de vista sexual, y su carrera naufragó, la obra de Watson fue retomada por Skinner, cuyo trabajo inicial se limitó a las ratas y palomas y sus comportamientos particulares. Esta teoría se refiere, en concreto, a los comportamientos observables. Se decía que la mente simplemente no existe. Estos teóricos trabajaron con la idea de una caja negra que explica cómo funcionan los humanos. Así pues, la naturaleza de la teoría toma tipos específicos de comportamiento, existan o no en el repertorio del individuo, y mediante una serie de premios, pronostica que aumentará la probabilidad de que se presente un determinado comportamiento. Evidentemente, en esta teoría, el comportamiento del administrador resulta crucial. Se supone que el Gerente controla el entorno y que el sistema de premios está en sus manos. Esto implica que debe reconocer y premiar el comportamiento correcto. Los premios, en la mayor parte de los casos, cuando se consideran en términos conductuales, se refieren a elogiar y, en estos términos, se consideran retroalimentación positiva.

1.4.2 El diseño del puesto. El trabajo de Eric Trist le dio nuevo sabor a las teorías de la motivación. El concepto que captaba su obra, seguramente está contenido en la actualidad en la idea de la Administración de los recursos Humanos. En esencia, Trist, por medio de sus investigaciones, decía que las personas prefieren un trabajo razonablemente exigente, con cierta variedad.

Esta teoría de los sistemas sociotécnicos define, que para muchas personas el trabajo les brinda la oportunidad de aprender, así como la ocasión de tomar decisiones. Lo que también se requiere, y refleja en otras teorías de la motivación, es la necesidad de apoyo y reconocimiento sociales. Es más, las personas no tienen una orientación exclusivamente dirigida al presente sino, más bien, hacia la importancia y el significado que querrían encontrar en el contexto de su trabajo también deberían conducir a un futuro deseable; es decir, las personas, de hecho se orientan hacia el futuro.

Lo anterior llevó a Trist a la idea general del diseño del puesto, que requería analizar el trabajo que implicaba para el individuo y considerar cuál sería la contribución al producto.

La obra de Trist llevó a una serie de metodologías diferentes para tratar y mejorar el estado de ánimo, la satisfacción laboral y la motivación. Todas han sido probadas con mayor o menor éxito. Incluyen aspectos como Rotación del puesto, Ampliación del puesto, Enriquecimiento del puesto y Rediseño del puesto.

➤ **Rotación del puesto:** El objetivo de la rotación del puesto consiste en

superar la monotonía proporcionando a las personas variedad en el trabajo. No obstante, podrá haber inconvenientes, en el sentido de que no se puede hacer rotación de cargos de una nivel superior con otro inferior, esto es especialmente cierto cuando las personas avanzan, con el transcurso del tiempo, por las jerarquías orientadas a la posición.

- **Ampliación del puesto:** La ampliación del puesto es justamente lo contrario de la fragmentación e implica que el operador cubre una parte mayor de la tarea real del ensamblaje. En esencia, no se concede mayor autoridad ni responsabilidad; en cambio, la cantidad de tareas a corto plazo que un solo individuo debe llevar a cabo aumenta.
- **Enriquecimiento del Puesto.** Se encargan más labores a las personas, pero en sentido vertical. En esencia, hay menos controles y el individuo recibe mayor responsabilidad y autoridad para emprender el trabajo que se le encargó. La persona toma parte activa en la ejecución y planeación de este trabajo. Es más con frecuencia, implica tareas nuevas y más difíciles, que brindan al individuo la oportunidad de convertirse en experto de esa tarea en particular. Esto tiene todas las marcas de un buen sistema de delegación, cuando se puso en práctica este sistema, hubo una disminución del aburrimiento y aumento bastante notable de la motivación y la productividad.
- **Rediseño del puesto.** El rediseño del puesto y la Reingeniería fue el grito de moda de la década de los 60's. La esencia de esta reingeniería consiste en diseñar puesto que aprovechen las capacidades del individuo en términos de juicios y toma de decisiones. Las operaciones mecánicas,

rutinarias y repetitivas se asignan, en la medida de la posible, a las máquinas. La idea es que, conforme el puesto crece, el trabajador aprende y, después, obtiene reconocimiento y apoyo. De esta manera, se refuerza el contexto social del trabajo. Es más, el rediseño tiene implicaciones directas para las perspectivas de la carrera profesional del individuo.

1.4.3 El liderazgo. La noción del liderazgo implica cierto tipo de relación recíproca entre los que dirigen y los dirigidos. En el mismo tenor, la idea de que algunas personas nacen líderes, simplemente, no sirven para explicar el hecho de que, en muchos casos la capacidad para dirigir se considera adquirida mediante la práctica. La búsqueda de las variables de la personalidad para pronosticar el liderazgo efectivo, en general, ha resultado infructuosa, pero continúa. Al parecer, la visión más exacta es que el liderazgo es más bien un logro que un feliz accidente o un derecho por nacimiento, tampoco se debe suponer que alguien que es un buen líder en una situación necesariamente resultará bueno en otra. Tal idea subestima el peso de las circunstancias del entorno para determinar la efectividad del líder.

1.4.3.1 Los rasgos del Liderazgo. Gary Yukl (1989)⁵ propone 6 elementos básicos que interactúan entre sí y que repercuten en la efectividad del líder:

- **Los rasgos y capacidades del líder.** Que incluiría aspectos como atributos físicos vigor, conocimientos, personalidad y capacidades técnicas.
- **El poder del líder.** Es posible analizar sujetos a formas como el poder de

la posición, el poder para recompensar, el poder para unir, el poder de experto, el poder personal.

- **El comportamiento real del líder.** En este caso, el concepto se refiere hacia el comportamiento se orienta hacia la tarea que se realizara, hacia las personas , hacia las actividades políticas y hacia la cultura de la empresa.
- **Las variables que intervienen.** Por ejemplo la naturaleza de la organización, las capacidades y los esfuerzos de los subalternos y la relación entre el líder y los subordinados. Esto también incluiría la naturaleza de los servicios e apoyo y otros recursos a disposición del líder.
- **Las variables situacionales.** Se refieren a las variables internas y externa, como por ejemplo las fuerzas económicas, políticas y sociales, así como la tecnología y las necesidades, los valores y la personalidad de los subordinados.
- **Las cultura de la organización.** No hay que olvidar aunque se presenten al final y no por ello menos importante los resultados finales a largo y a corto plazo.

1.4.3.2 Modelo de Liderazgo.

1.4.3.2.1 El modelo de las contingencias de Fiedler. Fiedler quería diferencial el estilo motivacional del líder. Su explicación era que algunos líderes están motivados por las relaciones, y otros por las

⁵ TYSON, Shaun. JACSON, Tony. La esencia del comportamiento organizacional. P71

tareas y se concentran en completar las tareas como meta primordial. Su método para llegar a este estilo de motivaciones consistió en utilizar un instrumento que llamó “La escala del compañero de trabajo menos preferido “ (CTMP). Se pedía a los encuestados que calificarán alguna persona con la que hubieran trabajado en el pasado y que les agradó menos o con la que hubieran experimentado más dificultades al trabajar para realizar la tarea. Las escalas de calificación incluían aspectos como: agradable o desagradable, tenso o relajado, que apoya o es hostil, confiable o no confiable. Fiedler decía que era necesario conocer más acerca de la situación en la que ocurría el liderazgo, para empezar a presentar pronósticos de lo bien que se ceñiría el estilo de liderazgo y obtendría resultado. Ver Anexo

1.4.3.2.2 El liderazgo situacional. Hersey y Blanchard (1977), intentaron reunir la obra de los teóricos más importantes en una teoría del liderazgo del comportamiento basado en las situaciones. Tomaron 4 estilos básicos del liderazgo y le sumaron 4 tipologías de seguidores. A través de definir la situación de los seguidores surge el estilo administrativo más adecuado. Los 4 estilos de liderazgo serían:

Que dirige. El comportamiento de un líder muy directivo / que apoya poco. El líder le dice al seguidor qué, cómo y cuándo y dónde debe realizar diversas tareas. El administrador es el único que inicia la toma de decisiones. La comunicación en gran medida sólo se presenta en una sola dirección.

Que guía. Comportamiento muy directivo / que apoya. El líder sigue encargándose de gran parte de la dirección, pero también trata de escuchar lo que los seguidores piensan de las decisiones, así como sus ideas y sugerencia. El control de la toma de decisiones sigue estando en manos del líder.

Que apoya. El líder que apoya / comportamiento poco directivo. El control de la toma de decisiones y la resolución de problemas cotidianos pasa del líder al seguidor. Los líderes ofrecen reconocimiento y escuchan en forma activa además facilitan la resolución de problemas.

Que delega. Comportamiento del líder que apoya poco / dirige poco. El líder discute los problemas con él o los subordinados hasta llegar a un acuerdo común. El proceso de la toma de decisiones se delega completamente al seguidor.

1.4.4 El enfoque de las relaciones humanas. Hacia la década de los años 30 y 40, las ideas prevalecientes de la administración científica habían sido desacreditadas por muchas personas de occidente y existía una creciente conciencia de los factores no racionales que rigen las relaciones, derivados de la obra de Freud y Pareto.

Se consideraba que las relaciones informales en el trabajo tienen una influencia significativa en el producto, por ejemplo, los estudios de Hawthorne. Las prescripciones de estos tres estudios realizados en la fábrica de Hawthorne de Western Electric, cerca de Chicago, eran encontrar las condiciones que mejor condujeran a la productividad. En esta investigación,

de corte taylorista el primer experimento consistió en cambiar la iluminación. No obstante, los cambios de iluminación no produjeron cambios notables en la productividad. En el estudio de montaje de relés, se colocó a 6 obreras en una sala de observación para que ensamblaran relés eléctricos. Se usaron una serie de variables experimentales, como por ejemplo, los períodos de descanso, pero la investigación arrojó que independientemente de estas variables, la productividad propendía elevarse sólo durante el plazo de la investigación que duró 2 años. Lo anterior se ha explicado con el efecto “Hawthorne” o de “Halo” es decir, el fenómeno objeto de estudio cambia por que está siendo estudiado.

En *The Human Side of Enterprise*, Douglas Mc Gregor plantea la famosa fórmula de la teoría X y Y, los supuestos que tienen los administradores sobre las personas y que representan polos opuestos: El principio central de las organizaciones que se deriva de la teoría X es el de la dirección y el control por medio del ejercicio de la autoridad. El principio central que se deriva de la teoría Y es el de la integración. La creación de condiciones tales que los miembros de la organización alcancen sus propias metas mejor, dirigiendo sus esfuerzos hacia el éxito de la empresa.

A partir de esta cita, es posible encontrar un marco de referencia, esencialmente unitario, adoptado por quienes siguen el enfoque de las relaciones humanas. En lugar de considerar que las empresas son equipos que trabajan para alcanzar una meta común, es más exacta describirla como agrupaciones interesadas en una lucha política para satisfacer su propio interés. La política trata del acceso al poder, y a las alianzas y las camarillas que se conforman en el trabajo para tratar de influir en los hechos son tan

reales como las que se presentan en las cámaras de los comunes.

1.5 INVESTIGACION DE MERCADOS

Entre los intentos de ofrecer una definición sucinta y precisa en la investigación de mercados, transcribimos la siguiente propuesta por Philip Kotler “La investigación de Mercados es el diseño, obtención y presentación sistemática de los datos y hallazgos relacionados con una situación específica de Mercadotecnia⁶.”

1.5.1 La investigación de mercados actuales. Si bien los usuarios de la investigación son muchos y heterogéneos, los principales tienden a caer en las categorías siguientes:

- ✎ Fabricantes de bienes de consumo
- ✎ Fabricantes de productos industriales
- ✎ Editores y radiodifusoras
- ✎ Agencias de relaciones públicas y agencias de publicidad
- ✎ Instituciones y servicios financieros
- ✎ Investigación de mercados independientes y firmas de asesoría
- ✎ Mayoristas y detallistas
- ✎ Los organismos del gobierno

De estos grupos los principales usuarios de la investigación de mercados son los fabricantes de productos industriales y de bienes de consumo; en cambio, los mayoristas y detallistas no recurren tanto a este tipo de actividades. Los

⁶ Philip Kotler, Principios de Marketing, P139

organismos de gobierno generan bastas cantidades de datos publicados, gran parte de los cuales se analizan y se obtienen mediante técnicas de investigación de mercado.

1.5.2 Funciones de la Investigación de Mercado.

1.5.2.1 Investigación y el concepto de Mercadotecnia. El concepto de Mercadotecnia hace hincapié en que una empresa prospera debe identificar las necesidades del consumidor y satisfacerlas. El concepto de Mercadotecnia es una orientación de la administración, la cual se obtiene las claves para alcanzar las metas de la organización consiste en averiguar las necesidades y deseos del mercado meta y adaptarse para ofrecer, mejor y más eficientemente que la competencia la satisfacciones deseadas por el mercado⁷.

1.5.2.2 Investigación y decisiones de Mercadotecnia. Una función central de la investigación de mercados consiste en ayudar a los gerentes en la toma de decisiones. La fijación de precios, el diseño del producto y del empaque, la distribución y la promoción son algunas de las áreas más representativas en las cuales ejerce un influjo sobre la toma de decisiones.

☺ **Fijación de precios.** Cuando se decide el precio de un producto, la investigación suministra investigación sobre la elasticidad de precios de la demanda, es decir, sobre el efecto que los diferentes precios tienen en las ventas.

- ☺ **Diseño del producto y del empaque.** Al averiguar cuales características del producto agradan o no al público, la investigación ayuda a idear nuevos productos y a rediseñar o mejorar los actuales.
- ☺ **Distribución.** La investigación de mercados se emplea al escoger varias canales de distribución, al seleccionar las áreas geográficas y los sitios específicos donde se establecerán sucursales y al decidir los tipos de incentivos que mejor motivarán y premiarán a los intermediarios.
- ☺ **Promoción.** Además de que se generan y ayuda a evaluar varios planes de publicidad, la investigación de mercados a veces proporciona datos que apoyan afirmaciones concretas sobre el producto. En la venta personal la investigación de mercados ayuda a los gerentes a seleccionar, mejorar, evaluar, compensar y fijar los objetivos de los vendedores.

1.5.2.3 Investigación y el sistema de información de Mercadotecnia. La investigación de mercados además de ser parte importante de una cadena más formal del flujo de información hacia la gerencia de mercadotecnia. A esa red se le llama Sistema de Información de Mercadotecnia (SIM).

Un Sistema de Información de Mercadotecnia es una estructura estable de interacción integrada por personas, equipo y procedimientos, cuya finalidad es reunir, clasificar, evaluar y distribuir información pertinente, oportuna y verídica para uso de los encargados de la toma de decisiones para mejorar la planeación, ejecución y control de los planes de mercadotecnia.

Lo componentes fundamentales del SIM son:

- ☺ **Sistema de informes internos.** Consiste en reunir y sintetizar muchos tipos de informes (ventas, contabilidad, inventario) que se generan dentro de la compañía.
- ☺ **Sistema de inteligencia de mercadotecnia.** Puede definirse como “Datos relativos a acontecimientos” y provienen del conjunto de fuentes y procedimientos mediante los cuales los ejecutivos de mercadotecnia obtienen su información diaria sobre lo que sucede en el ambiente externo de mercadotecnia. Entre esas fuentes figuran las radiodifusoras, televisión, periódicos, publicaciones comerciales o financieras, etc.
- ☺ **Sistema de mercadotecnia analítica.** Este sistema consta de 2 componentes, Un banco estadístico que contiene métodos avanzados de análisis estadísticos (regresión, correlación, técnica factorial, etc.) y un Banco de modelos, constituido por modelos de computadora cuya finalidad es representar matemáticamente las entidades reales que interesan al mercadólogo.
- ☺ **Sistema de investigación de mercados.** Está diseñado para contestar las preguntas concretas de mercadotecnia que surgen de cuando en cuando. Suelen incluir la investigación por encuestas, los estudios sobre actitudes, la experimentación y otros métodos.

1.6 REINGENIERIA

1.6.1 Cambiando las actitudes ante el cambio. Las premisas centrales que adoptan las mayorías de los directivos y de las organizaciones sobre los procesos de cambio deben ser puesta en tela de juicio y redactadas de nuevo.

- ☺ No debemos suponer que existe un punto final en ningún proceso de cambio organizativo
- ☺ Debemos darnos cuenta de que puede ser imposible conocer algo más que la dirección inicial del cambio
- ☺ Debemos darnos cuenta de que los intentos de definir con precisión la dirección o el destino de cambio por medio de técnicas sofisticadas de planeación son, en el mejor de los casos, irrelevantes y contraproducentes en el peor
- ☺ No debemos suponer que existe un juego de herramientas dado y definible de métodos de cambio que darán resultado, aunque los utilizamos en eventualidades concretas
- ☺ No debemos suponer que exista un vínculo sencillo, o siquiera necesario, entre nuestros actos de intervenciones para el cambio y cualquier efecto organizativo
- ☺ No debemos suponer que sea posible ni deseable identificar una receta o mapa para los contextos organizativos y de entorno en los que podamos encontrarnos.

1.6.2 Qué aspectos tiene la organización después de aplicada la Reingeniería. La Reingeniería no considera nada por sagrada y elimina cualquier proceso, recurso o idea que obstaculice el camino que

conduce a la satisfacción del cliente: Se suprime los antiguos títulos de los puestos de trabajo; las disposiciones y estructuras organizativas no solo son manipuladas, sino que se reorientan radicalmente; los métodos de producción en masa, los procesos habituales y venerados, se someten a un escrutinio riguroso y se abandonan. “La Reingeniería de empresa no consiste en arreglar cosas. La Reingeniería consiste en volver a empezar de nuevo, en volver a empezar de cero⁸”.

La Reingeniería aspira resolver los problemas creados a través de la orientación por funciones. Sustituye al eje vertical de la jerarquía. Por el contrario la reingeniería considera las organizaciones como una colección de procesos horizontales. Las jerarquías tradicionales desaparecen bajo la carga del autoexamen. En vez de necesitarse todo un despacho para albergar un organigrama complejo, los niveles son escasos, el objetivo de la reingeniería no es aplanar estructuras. Cuando se habla de estructuras planas u horizontales todavía se da por supuesta la existencia de una jerarquía. En lugar de ello, la reingeniería produce un puñado de procesos dinámicos.

⁸ CHAMPY, J., Y HAMMER, M., Reingeniería de las Empresas. Nicholas Brealey, Londres 1993 , P124

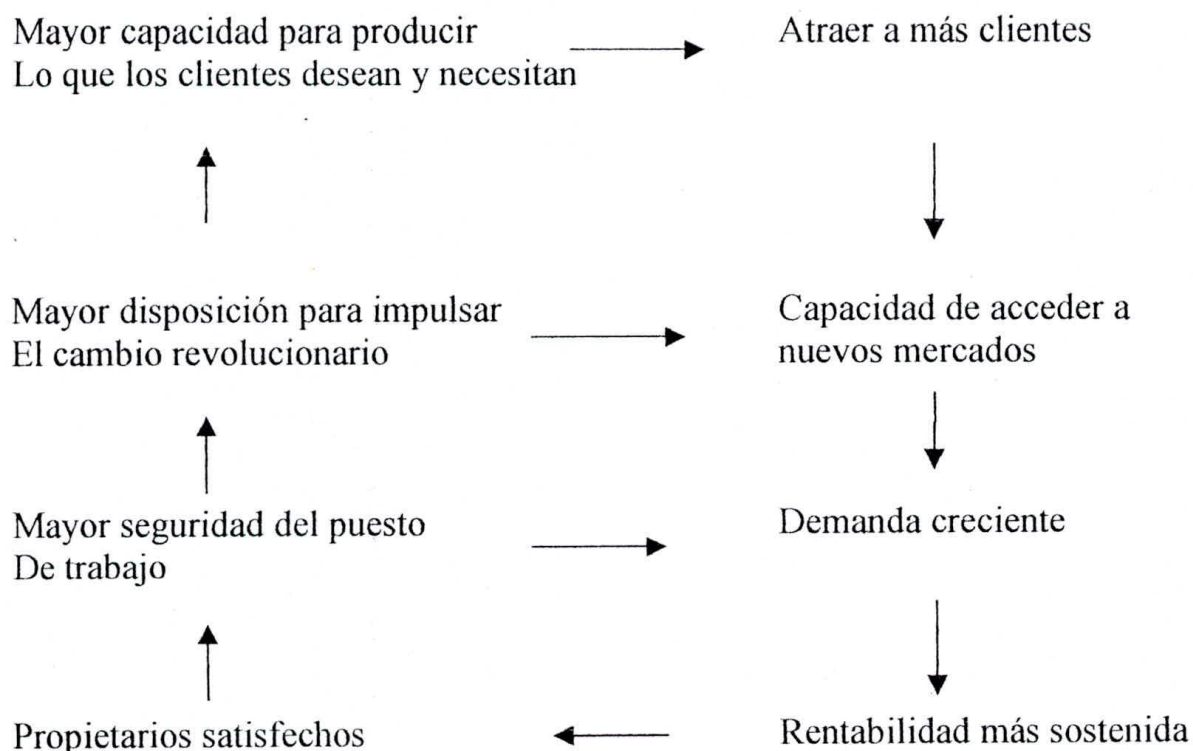


Figura No. 1

LA VISION REVOLUCIONARIA

- ☺ Se eliminan las jerarquías, a no ser que aporten un valor añadido a los valores electorados básicos.
- ☺ No hay estructuras fijas. La organización debe cambiar sus estructuras y su sistema para ajustarse a las necesidades variables de los electorados nucleares.
- ☺ Orientación a los procesos: se presta atención especial a los procesos que producen cliente satisfechos, más que a las funciones.

☺ Horizontalidad, no verticalidad: los miembros de la alta dirección no están distanciados por su superioridad de la realidad de la labor de satisfacer a los clientes.

La empresa que ha aplicado la reingeniería suele tener las siguientes características:

- Conversión de la tensión en energía
- Contacto con los clientes
- Responsabilidad
- Equipos
- Trabajo flexible

1.6.2.1 Conversión de la tensión en energía. La organización tradicional está asediada por las tensiones entre distintos departamentos, sistemas, estilos y personas. Estas tensiones se suelen considerar como productivas, como un medio para mantener alerta a las personas.

Tabla No. 1 Conversión de la tensión en energía

TENSION	ACCION	ENERGIA
- Procesos normalizados inflexibles	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Eliminación de análisis ♦ Clarificación 	<ul style="list-style-type: none"> • Basado en clientes • Flexible • Con capacidad de respuesta
- Sistemas formales	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Reducción de análisis 	<ul style="list-style-type: none"> • Informal • Flexible
- Entre personas nuevas y personas con experiencia	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Trabajo en equipo 	<ul style="list-style-type: none"> • Respeto mutuo
- Entre personas comprometidas y móviles	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Canales de comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo mutuo • Desarrollo personal • Flexible
- Entre directores autócratas y participantes	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Reducir jerarquía ♦ Toma de decisiones colectiva 	<ul style="list-style-type: none"> • Coherencia de dirección
- Entre directores que apoyan y directores que culpan	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Trabajo en equipo al nivel de dirección 	<ul style="list-style-type: none"> • Enfocada en la energía
- Entre asunción de riesgos y aversión a los riesgos	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Trabajo en equipo ♦ Declaración clara de valores ♦ Consistencia 	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo al riesgo
- Entre valores fragmentados e integrados	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Declaración de valores ♦ Comunicación constante de valores a través de la acción 	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación

1.6.2.2 Contacto con los clientes. En el ámbito práctico, la reingeniería pone a más empleados en contacto directo con los clientes. Reuters, como por ejemplo redujo el número de clientes cubiertos por cada empleado, de modo que se pudiera desarrollar relaciones más estrechas y personales.

1.6.2.2.1 Responsabilidad. Deming y Juran han proclamado que la calidad es responsabilidad de todos. Afirman que, si se entregan a la gente las herramientas y las técnicas necesarias para comprobar su propio trabajo entonces las inspecciones por parte de los controladores de calidad quedan prácticamente eliminadas, y las personas tienen un sentido mucho mayor del orgullo por el trabajo realizado. La reingeniería lleva un paso más allá las ideas propugnadas por Deming y por otros. No considera que la cuestión de la responsabilidad esté relacionada específicamente con la producción, o con los trabajadores manuales. Considera por el contrario que la responsabilidad es una cuestión que afecta a toda la organización. Advierte que los directores suelen estar constreñidos por una falta de responsabilidad o por la necesidad de remitir las cuestiones a niveles superiores de la jerarquía o a otras funciones antes de tomar medidas.

1.6.2.2.2 Equipos. La reingeniería pretende introducir el trabajo en equipo en toda la organización. Los equipos de multiconocimientos se establecen con carácter permanente, y abarcan a todos. En algunos pueden intervenir los clientes y los proveedores. El trabajo en equipo es la manera acertada de trabajar en todas las organizaciones en que se ha aplicado la reingeniería. Los equipos son un factor esencial en la reingeniería y en otras iniciativas para el cambio, pero no son una solución automática que lo cubra todo. También ellos pueden conducir al tipo de enmarcaciones que tanto debilitan los

planteamientos por funciones de la organización empresarial.

1.6.2.2.3 Trabajo flexible. El trabajo en equipo solo puede ser efectivo si está apoyado por actitudes flexibles y por la práctica del trabajo. La necesidad de trabajadores y de directivos con multiconocimientos y que sean flexibles plantea cuestiones importantes de desarrollo y de formación y también se las plantea a las que proporcionan esta formación

2. ASPECTO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

Según el planteamiento del problema, los objetivos y justificación de la investigación se aplicó el tipo de estudio explorativo o formulativo y se aplicó el método de observación.

2.1 SELECCIÓN Y MEDICIÓN DE LAS VARIABLES

2.1.1 Variable Dependiente

- ✓ **Diagnóstico del Plan Estratégico.** Consistió en la realización de ciertas actividades que permitieron analizar los problemas que enfrenta la empresa.
- ✓ **Diseño Estructura Organizacional.** Nos permitió para que el Gerente pudiera dirigir en dos sentidos la vista: al mismo tiempo hacia el interior y hacia el exterior de la empresa.

2.1.2 Variables Independientes

- ✓ **Planeación Estratégica.** Permitió el estudio de las orientaciones futuras de la empresa, es decir, Misión, Visión, Objetivos, Valores.

✓ Manual de Funciones y Procedimientos

2.2 DETERMINACION DEL UNIVERSO GEOGRAFICO Y TEMPORAL DEL ESTUDIO

Esta investigación se realizó en la ciudad de Santa Marta en la empresa LA TIENDA DEL OSO LTDA., ubicado en la carrera 2 calle 11 esquina en el Rodadero y en el kilómetro 6 vía a Gaira Troncal del Caribe, ciudad ubicada a orillas del mar Caribe al norte de Colombia y sus coordenadas geográficas son $11^{\circ} 14' 50''$ latitud norte y $74^{\circ} 12' 6''$ longitud este, con una altura sobre el nivel del mar que varía de 0 a 5.775 metros.

Sus límites: Al Norte con las playas del Rodadero; al Sur con los linderos del Hotel Yuldama Rodadero; Al Este con el depósito de Cervecería Aguila y al Oeste con el Hotel Cañaveral.

El estudio tuvo programado una duración de once meses, comprendido desde el mes de mayo de 2000 hasta marzo del 2001.

2.3 FORMAS DE OBSERVAR LA POBLACION

La población estuvo conformada por los empleados del nivel administrativo y de ventas, los jefes de sección y la comunidad en general de LA TIENDA DEL OSO LTDA., para un total de 42 personas.

Se trabajó con el total de la población objeto de esta investigación.

2.4 TECNICAS O INSTRUMENTOS A UTILIZAR PARA LA RECOLECCION DE LA INFORMACION

Para definir las técnicas que se emplearon en la recolección de la información y las fuentes en las que se adquirió ésta; tenemos:

2.4.1 Fuentes de Información

- ✓ **Fuentes Primarias.** Se utilizó esta fuente de recolección, puesto que para la investigación fue necesaria la información en forma directa. A través de entrevistas Para lo cual se aplicaron técnicas y procedimientos que la suministraron.
- ✓ **Fuentes Secundarias.** Se acudieron a aportes bibliográficos como los libros de Administración, tesis de grado, documentos internos de la empresa.
- ✓ **Técnicas de recolección de la información.** La principal técnica que se cumplió fue la observación directa para la recolección de información.

Se emplearon, además, cuestionarios (Ver Anexo A, B, C, D); técnicas que se aplicaron a todos los empleados de la empresa.

3. LA TIENDA DEL OSO LTDA.

3.1 MISION

La empresa **LA TIENDA DEL OSO LTDA.**, tiene como propósito prestar un excelente servicio de Comercialización y Distribución de productos de consumo de primera necesidad, tales como víveres y abarrotes; medicamentos y en general productos de consumo masivo de uso y consumo en los hogares y negocios, a nivel local y regional mediante el sistema de mercadeo directo de distribución y representación, en la línea mayorista, una actividad lucrativa de carácter económico, que le permita alcanzar eficazmente las metas propuestas por la Organización; logrando satisfacer necesidades de nuestros clientes y del personal que conforma la familia empresarial denominada **LA TIENDA DEL OSO LTDA.**

3.2 VISION INSTITUCIONAL

La empresa Comercializadora **LA TIENDA DEL OSO LTDA.**, para este nuevo milenio, será una entidad de gran reconocimiento, con muchas expectativas en el ámbito de la Comercialización y Distribución de productos relacionados dentro de la canasta familiar.

Continuando con nuestra filosofía empresarial, basada en la calidad y eficiencia de los servicios prestados por nuestra organización, **LA TIENDA DEL OSO LTDA.**, estará consolidada como una empresa vanguardista en cuanto a tecnología aplicada al proceso de almacenamiento de los productos pertenecientes a nuestro portafolio, al mismo tiempo que se contará con mejor equipo de transporte y carga para hacer más eficiente la distribución de nuestros productos a nuestros clientes y consumidores.

Explotando esta coyuntura penetraremos a nuevos mercados de la Costa Atlántica, para expandir así nuestros servicios y lograr un nivel de competitividad adecuada que nos permita ubicarnos como líderes en el mercado regional en general.

3.3 OBJETIVOS CORPORATIVOS

3.3.1 General

Comercializar productos de primera necesidad, brindando un servicio de calidad que vaya acorde con las necesidades de nuestros clientes, utilizando procedimientos avanzados para incrementar la rentabilidad, posicionamiento y competitividad en la empresa.

3.3.2 Específicos

- Brindar un servicio a nuestros clientes, reflejados en la mejor atención, que justifique la existencia de la empresa.

- Lograr la exclusividad en cuanto a distribución de productos en el mercado potencial de la Costa Atlántica.
- Realizar su actividad con protección a la comunidad para contribuir al desarrollo de la ciudad.

3.4 VALORES CORPORATIVOS

La empresa Comercializadora **LA TIENDA DEL OSO LTDA.**, posee valores que enmarcan un excelente servicio dirigidos en el ámbito local y regional dentro de los cuales podemos mencionar la honestidad, la participación, la responsabilidad y solidaridad los cuales permiten desarrollar un clima organizacional agradable, reflejándose al momento de realizar sus actividades cotidianas y al prestar el servicio a sus clientes y consumidores.



4. MANUAL DE FUNCIONES

EMPRESA LA TIENDA DEL OSO LTDA

4.1 OBJETIVO

Elaborar un Manual de Funciones, a la Empresa La Tienda del Oso Ltda., con el fin de mejorar su funcionamiento laboral.

4.2 JUSTIFICACION

El Manual de Funciones de la Empresa La Tienda del Oso Ltda., ayudará a que todos los empleados conozcan cada una de las funciones que deben realizar, de quienes dependen jerárquicamente y quienes dependen de él, para evitar contratiempos que afecten el desarrollo laboral de la organización.

En el Manual de Funciones se plasmará los requisitos mínimos para el desempeño de cada uno de los cargos creados en la empresa, generalmente con el Reglamento Interno de Trabajo y con el Régimen Disciplinario.

Se dará a conocer el Manual de Funciones a todos los trabajadores de la Empresa La Tienda del Oso Ltda., al momento de ingresar a ésta, como

también se les entregará copia de las funciones correspondientes al cargo.

MANUAL DE FUNCIONES

REVISOR FISCAL

- ❖ Deberá ser independiente, designado por la Junta Directiva quien fijará sus honorarios y a la cual hará conocer sus informes. Operará dentro de la Estructura Orgánica como un asesor (Línea Staff).

FUNCIONES DEL REVISOR FISCAL

- Cerciorarse de que las operaciones que se celebren por cuenta de LA TIENDA DEL OSO LTDA., se ajusten a las decisiones de la Junta Directiva.
- Dar oportuna cuenta, por escrito, a la Junta Directiva o al Gerente, según los casos de las irregularidades que ocurran en el funcionamiento de la institución y en el desarrollo de sus actividades.
- Colaborar con las entidades gubernamentales que ejerzan la inspección y vigilancia de las Empresas Sociales del Estado y rendirles los informes a que haya lugar o le sean solicitados.
- Velar por que se lleven regularmente la contabilidad de LA TIENDA DEL OSO LTDA., y las actas de las reuniones de la Junta Directiva, y por que se conserven debidamente la correspondencia de la institución y los comprobantes de las cuentas, impartiendo las instrucciones necesarias para tales fines.

- Inspeccionar asiduamente los bienes de LA TIENDA DEL OSO LTDA., y procurar que se tomen oportunamente las medidas de la conservación o seguridad de los mismos y de los que ella tenga en custodia a cualquier otro título.
- Impartir las instrucciones, practicar las inspecciones y solicitarlos informes que sean necesarios para establecer un control permanente sobre los valores sociales.
- Convocar a la Junta Directiva a reuniones extraordinarias cuando lo considere necesario.
- Cumplir las demás atribuciones que le señalen las leyes y las que, siendo compatibles con las anteriores, le encomiende la Junta Directiva.

MANUAL DE FUNCIONES

1. IDENTIFICACION

Nombre del Cargo:	Asesor Jurídico
Depende De:	Junta General de Socios
Depende de Él:	Gerente

NATURALEZA DEL CARGO

Ejecución de las labores de asesoría especializada en trámites, planes y programas de tipo jurídico de LA TIENDA DEL OSO LTDA..

I. FUNCIONES

- Asesorar jurídicamente al gerente en las funciones propias de su cargo.
- Orientar y asesorar al gerente de LA TIENDA DEL OSO LTDA., acerca de la suscripción, liquidación e interpretación de contratos.
- Atender las consultas que formulen los contratistas y proyectar los actos administrativos que impongan sanciones a estos.
- Asistir y representar como apoderado del Gerente de LA TIENDA DEL OSO LTDA., en las audiencias de conciliaciones que se promuevan ante los organismos y autoridades competentes.

- Asesorar al Gerente de LA TIENDA DEL OSO LTDA., en los convenios e inter administrativos que celebre la empresa con entidades privadas y gubernamentales de cualquier orden.
- Asistir a la Directiva y a los empleados en los asuntos jurídicos propios e la Empresa.
- Conceptuar sobre la legalidad de asuntos laborales, administrativos o fiscales sometidos a consideración.
- Ejercer las demás funciones asignadas por el Gerente de LA TIENDA DEL OSO LTDA..

II. REQUISITOS

Título Profesional en Derecho y Postgrado en áreas relacionadas con las funciones del cargo.

MANUAL DE FUNCIONES

Nombre del cargo:	Auditor
Depende de Él:	Ninguno
Depende De:	Junta de Socios

NATURALEZA DEL CARGO

Depende del nivel jerárquico más alto de la empresa, debe tener un carácter no ejecutor y tendrá libertad de actuación con el fin de evaluar el sistema de control interno de la empresa e informar y recomendar a la Gerencia, posibles soluciones.

FUNCIONES

- Planear, dirigir y organizar la verificación y evaluación del Sistema de Control Interno (SCI).
- Verificar que el (SCI) esté formalmente establecido dentro de la organización y que su ejercicio sea intrínseco al desarrollo de las funciones de todos los cargos.
- Verificar que los controles definidos para los procesos y actividades de la organización los cumplan los responsables de su ejecución.
- Velar por el cumplimiento de las leyes, normas, políticas, los

procedimientos, planes, programas, proyectos y las metas de la organización y recomendar los ajustes necesarios.

- Servir de apoyo a los directivos en el proceso de tomas de decisiones con él fin de que se obtengan los resultados esperados.
- Verificar los procesos relacionados con el manejo de los recursos, bienes y sistemas de información de la organización y recomendar los correctivos que sean necesarios.
- Fomentar en toda la organización la formación de una cultura de control que contribuya el mejoramiento continuo en el cumplimiento de la misión organizacional.
- Verificar que se implanten las medidas respectivas recomendadas.

El auditor en ningún caso deberá participar en los procedimientos administrativos de la organización a través de autorizaciones o refrendaciones.

MANUAL DE FUNCIONES

1. IDENTIFICACION

Cargo:	Gerente
Depende de:	Junta de Socios
Depende de Él:	Gerente Administrativo, Gerente Comercial, Secretaria de Gerencia.

NATURALEZA DEL CARGO

- Hacer cumplir la misión, políticas, objetivos y metas de la empresa.
- Definir las áreas de actividad, planes y programas que contribuyan al fortalecimiento de la empresa, enmarcado en la filosofía.

2. FUNCIONES

- Verificar que se cumplan los planes y programas de la empresa.
- Verificar si los objetivos de la empresa se están alcanzando.
- Vigilar por el bienestar de la empresa.
- ❖ Aprobar la nómina de los empleados.
- ❖ Velar por un clima organizacional agradable en la empresa.
- ❖ Aprobar o rechazar todos aquellos documentos concernientes a la actividad de la empresa.
- ❖ Realizar reuniones o comités para solucionar los problemas que se

presenten en la organización.

- ❖ Plantear estrategias convenientes para el logro de objetivos.
- ❖ Brindar capacitación a los empleados.
- ❖ Firmar contratos realizados por la empresa.
- ❖ Autorizar desembolsos.

3. REQUISITOS

Educación. Profesional en el área de Administración de Empresas, Contaduría Pública o Economía.

Experiencia. Mínimo cinco (5) años.

MANUAL DE FUNCIONES

1. IDENTIFICACION

Cargo: **Asistente de Gerencia**
Depende De: Gerente
Depende de Él: Personal de planta (Secretaria, Mensajero, Contador Público, Auxiliar Contable, Supervisor, Conductor, Servicios Generales).

NATURALEZA DEL CARGO

Servir de apoyo al Gerente en la realización de las actividades que se llevan a cabo en la empresa.

2. FUNCIONES

- ❖ Supervisar, coordinar y dirigir las actividades en cuanto a las políticas financieras, económicas, presupuestales y administrativas de las diferentes áreas.
- ❖ Llevar actualizados los libros que se le sean asignados.
- ❖ Velar para que el personal a su cargo cumpla las funciones asignadas y requeridas.
- ❖ Proponer a la Gerencia, proyectos, procedimientos y reglamentos que



regulen las actividades de la empresa.

- ❖ Controlar el horario y trabajo diario de los empleados.
- ❖ Verificar la nómina del personal.
- ❖ Mantener al tanto a la Gerencia de las actividades desarrolladas en la empresa.
- ❖ Visitar directamente a las empresas para ofrecer el servicio.
- ❖ Manejar las relaciones públicas y sociales de la empresa.

3. REQUISITOS

Educación: Profesional en el área de Administración de Empresas, Contaduría Pública o Economía.

Experiencia: Mínimo de cinco (5) años.

MANUAL DE FUNCIONES

1. IDENTIFICACION

Cargo:	Secretaria
Depende De:	Gerente, Asistente
Depende de Él:	Servicios Generales y Mensajero

NATURALEZA DEL CARGO

Actuar como fuente de comunicación dentro de la empresa, con los clientes, proveedores y demás personas que interactúan con la misma.

2. FUNCIONES

- ❖ Manejar contratos, llevar control de las entradas y salidas de dinero.
- ❖ Efectuar labores de recepción, atender el público en general.
- ❖ Llevar actualizados los libros que le sean asignados.
- ❖ Manejar una agenda de asuntos pendientes e informar oportunamente a su jefe.
- ❖ Contestar el teléfono.

3. REQUISITOS

Educación. Certificación de estudios expedida por el SENA o cualquier Institución Especializada, diploma de bachiller comercial, curso de secretariado ejecutivo sistematizado, manejo de computadoras.

Experiencia. Tener un (1) años de experiencia.

MANUAL DE FUNCIONES

Nombre del cargo:	Jefe Administrativo
Depende de Él:	Contador, Tesorero, Pagador, Jefe de Personal, Jefe de Presupuesto, Jefe de Facturación e Inventario
Depende De:	Gerente

NATURALEZA DEL CARGO

Planear, diseñar y dirigir administrativa y técnicamente todas las actividades de procesamiento de información que permita el registro, control y evaluación de los resultados de las operaciones de una manera oportuna y analítica base para la toma de decisiones en todos los niveles de la caja. Esto incluye selección de equipos, desarrollo de sistemas y administración de operaciones.

FUNCIONES

- Elabora los presupuestos requeridos para procesamientos de datos y los somete a análisis y aprobación por parte de quienes corresponda.
- Planea y dirige las propuestas de desarrollo de sistemas, participando directamente en las especificaciones funcionales y diseños requeridos.
- Planea y coordina el diseño de manuales de procedimientos administrativos de tal manera que permitan un buen sistema de control interno a la vez que

faciliten el desarrollo de las operaciones administrativas de la caja.

- Coordina las funciones de operación y mantenimientos de sistemas y procedimientos manuales y/o mecanizadas existentes.
- Reporta a la División Financiera y a las áreas usuarias sobre la realización de las funciones de procesamiento de información y el progreso de los planes de desarrollo de sistemas.

MANUAL DE FUNCIONES

1. IDENTIFICACION

Cargo:	Contador
Depende De:	Gerente
Depende de Él:	Auxiliar Contable

NATURALEZA DEL CARGO

Adoptar planes contables y propender porque esta actividad deba desarrollarse conforme a los procedimientos y controles internos establecidos, responder por la oportuna presentación de los estados financieros de la empresa.

2. FUNCIONES DEL CARGO

- ❖ Organizar y coordinar el proceso contable de la empresa, impartiendo funciones en su correcto manejo y verificando su razonabilidad y correcta codificación y registro.
- ❖ Planear, dirigir y responder por la oportuna presentación de los estados financieros, balances mensuales de comprobación y balance general de la empresa.
- ❖ Recomendar medidas que deben tomarse para lograr la mayor productividad de los empleados de contabilidad y registro contable.
- ❖ Dictar normas de los registros que deben llenar el archivo contable.

- ❖ Elaborar estudios de costos de los servicios que presta la empresa.
- ❖ Cumplir con el horario establecido.
- ❖ Aprobar con su firma los movimientos financieros de la empresa.

Las demás funciones que le asignen y tengan relación con su cargo.

3. REQUISITOS

Educación. Tener Título Universitario de Contador Público.

Experiencia. Mínimo de dos (2) años de experiencia.

MANUAL DE FUNCIONES

1. IDENTIFICACION

Cargo:	Auxiliar Contable
Depende De:	Contador
Depende de Él:	Ninguno

NATURALEZA DEL CARGO

Responder por las labores de revisión, liquidación, análisis y contabilización de los documentos y actividades de la empresa.

2. FUNCIONES

- ❖ Recibir, revisar y codificar comprobantes, cuentas, recibos y demás documentos contables.
- ❖ Revisar, verificar y analizar los extractos bancarios y así mismo realizar conciliaciones bancarias mensuales.
- ❖ Elaborar comprobantes de ingreso, planillas, notas de contabilidad y en general todos los documentos contables.
- ❖ Revisar todos los comprobantes de ingreso y egreso.
- ❖ Llevar los libros auxiliares de la empresa al día.
- ❖ Cumplir oportunamente al momento de entregar todos los movimientos

financieros al final de cada período contable.

3. REQUISITOS

Educación. Tener Título Universitario de Contador Público o Título de Auxiliar Contable otorgado por el SENA o cualquier Institución Especializada.

Experiencia. Tener dos (2) años de experiencia.

MANUAL DE FUNCIONES

Nombre del cargo:	Jefe de Personal
Depende de El:	Auxiliar Contable
Depende De:	Jefe Administrativo

NATURALEZA DEL CARGO

Encargarse de labores administrativas en cuanto al reclutamiento de personal, elaboración de nóminas, liquidaciones y prestaciones sociales.

FUNCIONES

- Realizar el proceso de selección de personal
- Revisión y liquidación de nóminas.
- Evaluación del trabajo del personal.
- Presentación del plan de cargos.
- Liquidar aportes para seguridad social
- Liquidar prestaciones sociales
- Elaborar programas de capacitación y motivación del personal
- Programar vacaciones y plan de descansos compensatorios.
- Realizar brigadas de salud ocupacional.

RESPONSABILIDADES

- Responder por todos los suministros de oficina y documentos contables.
- Responder por la adecuada realización de sus funciones laborales.
- Responder por la relación entre sus trabajadores y la administración de la empresa.
- Mantener una buena imagen de confianza y credibilidad de la empresa ante sus socios y empleados

MANUAL DE FUNCIONES

Nombre del cargo:	Jefe Oficina de Tesorería
Depende de El:	Mensajero
Depende De:	Jefe Administrativo

NATURALEZA DEL CARGO

Proponer planes y sistemas de seguridad y control interno que propendan por el correcto funcionamiento de la oficina y el recaudo efectivo de los valores que ingresan a la empresa, destacando la veracidad de la fuente de los ingresos.

FUNCIONES

- Recaudar valores por ventas de contado, recaudo de cartera u otros conceptos.
- Realizar informes diarios de planillas de Caja y Bancos
- Realizar consignaciones
- Llevar Libro de Cajas y Bancos

RESPONSABILIDADES

- Responder en forma solidaria por el total de los dineros que ingresan y egresan de la empresa.

- Responder por la transparencia y veracidad en la realización de sus funciones.
- Responder en forma solidaria por todos los activos que se encomienden a su gestión.



MANUAL DE FUNCIONES

Nombre del cargo: **Jefe Oficina de Pagaduría**
Depende de Él: Auxiliar
Depende De: Jefe Administrativo

NATURALEZA DEL CARGO

Pertenecerá a la División financiera y será complemento activo de la oficina de recaudo ejecutando labores contables y administrativas.

FUNCIONES

- Recibir ordenes de pagos y presupuesto para ser codificadas contablemente.
- Llevar el libro de cuentas por pagar a proveedores y terceros.
- Elaborar programaciones de pago semanales de acuerdo a las fechas de vencimiento y con la asignación presupuestal.
- Elaborar comprobantes de egresos con sus respectivos cheques
- Colocar sellos en los cheques y registrarlos en el libro de control
- Revisar giros.
- Remitir documentos
- Pagar la nomina de empleados previa orden de la Gerencia.

RESPONSABILIDADES

- Responder por la custodia de las chequeras y sellos.
- Responder por la autenticidad de los libros de contabilidad (Bancos y Proveedores)
- Responder por el uso de los fondos de la Empresa
- Responder por la integridad de las ordenes de pago, así como sus archivos.
- Responder por los activos que asignen a su gestión.
- Responder por la claridad y transparencia de sus funciones.

MANUAL DE FUNCIONES

1. IDENTIFICACION

Cargo: **Auxiliar de Servicios Generales**
Depende De: Asistente de Gerencia
Depende de Él: Ninguno

NATURALEZA DEL CARGO

Realizar todas las labores de aseo en general.

2. FUNCIONES

- ❖ Realizar diariamente el aseo general de la empresa.
- ❖ Realizar algunas labores domésticas (preparación de tintos y aromáticas).
- ❖ Vigilar por la higiene de la empresa.

3. REQUISITOS

Tener buena presentación personal.
Experiencia mínima de un (1) años.

MANUAL DE FUNCIONES

1. IDENTIFICACION

Cargo:	Mensajero
Depende De:	Secretaria
Depende de Él:	Ninguno

NATURALEZA DEL CARGO

Recibir, organizar y distribuir la correspondencia interna y externa de la empresa, así mismo colaborar en las actividades de oficina que se le señalen.

2. FUNCIONES

- ❖ Clasificar y distribuir en forma oportuna la correspondencia y demás documentos que le señalen en la empresa, haciendo firmar la copia de la comunicación recibida.
- ❖ Llevar a los bancos y demás entidades financieras las consignaciones que se le entreguen y recoger los comprobantes de la misma, así como los extractos bancarios, notas débitos, créditos y demás documentos.
- ❖ Responder por los documentos que le confíen y que estén relacionados con sus funciones. Y demás funciones de quien dependa este.

3. REQUISITOS

Educación. Tener Grado de Bachiller.

Experiencia. Tener un (1) año de experiencia.

MANUAL DE FUNCIONES

1. IDENTIFICACION

Cargo:	Jefe de Bodega
Depende De:	Gerencia, Asistente
Depende de Él:	Conductores y Personal encargado de reparto

NATURALEZA DEL CARGO

Administrar en forma racional la mercancía de la empresa y velar por la seguridad de los mismos.

2. FUNCIONES

- ❖ Realizar un control en entregas de mercancías.
- ❖ Verificar que la mercancía llegue a su destino.
- ❖ Encargarse de que las planillas sean llenadas adecuadamente.
- ❖ Vigilar que los conductores cumplan cada una de las rutas asignadas al momento de transportarlas.
- ❖ Establecer normas para que se logre una adecuada protección de la mercancía.
- ❖ Presentar el pedido sugerido de mercancías a la Gerencia

3. REQUISITOS

Educación. Título de Bachiller, de poseer una destreza manual, habilidad mental y visual.

Experiencia. En Almacén y Bodega.

MANUAL DE FUNCIONES

Nombre del Cargo:	Vigilantes
Depende de ÉL:	Ninguno
Depende De:	Gerente Administrativo y Financiero

NATURALEZA DEL CARGO

Dependerá de la División Administrativa y Financiera de la empresa velando por la integridad y seguridad de los activos, bienes y personal que labora en la empresa.

FUNCIONES

- Realizar los respectivos inventarios cada vez que se realiza un cambio de turno.
- Recibir del almacenista y verificar la mercancía que queda en los vehículos durante la jornada nocturna.
- Entregar a cada uno de los conductores los vehículos de a conformidad, haciendo que firmen las respectivas ordenes de carga.
- Verificar que los vehículos tengan cada uno sus implementos o herramientas de repuestos.
- Recibir todos los vehículos que salgan de las instalaciones.

- Los vehículos livianos de la empresa solo pueden salir de las instalaciones con orden de la jefatura.
- Velar por la seguridad de las instalaciones y tomar la precauciones necesarias al momento de la llegada de los vehículos.
- Realizar el inventario de los vehículos al finalizar la jornada para garantizar la entrada de estos a las instalaciones.
- Anotar la hora de entrada y salida de los empleados que laboran en la empresa, en el formato "Control de Tiempo", que debe entregarse al día siguiente a la secretaría de la empresa.
- Velar por que la circulación de los visitantes solo se en las áreas autorizadas.
- El personal retirado de la compañía sólo puede ingresar con la autorización del Gerente o jefe Administrativo.
- Revisar los maletines y paquetes que porten los empleados al terminar la jornada laboral.
- La salida de activos de la empresa sólo puede hacerse con orden escrita del Jefe Administrativo. A los funcionarios que puede permitírseles sustraer activos sin autorización es al Gerente, Jefe de Departamento y Jefe Administrativo, pero se les debe solicitar su firma en el libro de novedades donde se indique la salida de dicho activo.
- El ingreso de visitantes a la recepción y en general a las instalaciones de la empresa después de 6:00 pm. está prohibido. Cuando una persona ajena solicite a un funcionario debe pedirse autorización al efe Administrativo o Gerente.
- Los domingos y festivos, los empleados de la empresa sólo pueden ingresar si hay autorización por escrito del jefe inmediato.

MANUAL DE FUNCIONES

Nombre del Cargo:	Gerente Comercial
Depende de Él:	Jefes de Operación y Vendedores
Depende De:	Gerente

NATURALEZA DEL CARGO

Organiza, planea, ejecuta y lleva a cabo todas las actividades que el cargo amerita.

2. FUNCIONES

- Planea, organiza, dirige y ejecuta los planes encaminados a cumplir los objetivos de LA TIENDA DEL OSO LTDA..
- Coordinar y controlar el trabajo de los vendedores, con el fin de que todas las actividades se cumplan eficientemente.
- Presentar mensualmente al gerente por escrito un informe sobre las ventas realizadas en el mes.
- Asistir a las reuniones de la Junta Directiva con el fin de presentar el informe de ventas.
- Realizar otras funciones propias de su cargo que se encuadren dentro de las normas legales y estatutarias; y los que le encomiende la Junta Directiva.
- Estudiar las hojas de vida para la escogencia del personal de acuerdo con

las necesidades que hayan.

- Dar solución a cualquier situación imprevista que se presente, con el fin de que ésta no genere problemas mayores.

3. RESPONSABILIDADES

- Responde por todos los suministros de oficina y documentos contables.
- Responder por el eficaz desempeño de las personas a su cargo ya que de esto depende el buen funcionamiento de LA TIENDA DEL OSO LTDA..
- Responder por la relación entre sus trabajadores y los clientes frecuentes de la empresa.
- Mantener una buena imagen de confianza y credibilidad de la empresa ante sus socios y clientes.

MANUAL DE FUNCIONES

1. IDENTIFICACION

Nombre del Cargo:	Conductores
Depende De:	Jefe de Bodega
Depende de Él:	Ninguno

NATURALEZA DEL CARGO

Realizar el transporte adecuado de la mercancía, logrando que esta llegue a su destino final.

2. FUNCIONES

- ❖ Recoger la mercancía y hacerla llegar a su destino final.
- ❖ Hacer firmar el documento donde conste que la mercancía fue recibida.
- ❖ Mantener en buen estado el vehículo que este a su cargo.
- ❖ Informar al Jefe de Bodega, todo lo concerniente al transporte de la carga.
- ❖ Informar oportunamente de los daños presentados en los vehículos.
- ❖ Conocer debidamente las direcciones de los usuarios.

MANUAL DE FUNCIONES

Nombre del Cargo:	Vendedores
Depende De:	Ninguno
Depende de Él:	Jefe de Ventas

NATURALEZA DEL CARGO

Atender al público tanto personal como telefónicamente, realizando cotizaciones de los vehículos a disposición.

2. FUNCIONES

- Atender en forma directa a todo el personal que llegue a la empresa, con el fin de suministrarle la información que requiera.
- Informar por escrito las ventas realizadas durante el mes.
- Ayudar a diligenciar los documentos necesarios para la solicitud de crédito.
- Pasar a su jefe inmediato el dinero de las ventas realizadas durante la jornada de trabajo.
- Tomar las demás funciones que se han encomendadas por su jefe inmediato.

3. RESPONSABILIDADES

3. REQUISITOS

- Técnicos. Poseer Licencia de Conducción actualizada, otorgada por el Ministro de Transporte Nacional; ser mayor de edad; Presentar constancia oftalmológica en donde certifique unas buenas condiciones visuales.
- Experiencia. Mínima de tres (3) años.



- Responder por el eficaz desempeño de sus funciones.
- Responder diariamente por el manejo de dinero proveniente de los pagos recibidos de las ventas.
- Responder por la calidad del trabajo realizado para que este sea óptimo.

5. MANUAL DE TECNICAS Y PROCEDIMIENTOS

1. PROCESO DE RECAUDO DE DINERO EN EFECTIVO

Este proceso se inicia con la presencia del cliente en la Empresa, más exactamente en la Oficina de Tesorería.

Le corresponde al Auxiliar de Crédito verificar el estado de cuenta del cliente y su fecha de vencimiento.

Si la factura está vencida liquida los correspondientes intereses moratorios, elabora la nota y remite a la oficina de tesorería todos los documentos, soportes (Estado de cuenta, factura y nota débito por intereses).

Si la factura no está vencida la envía a la oficina de tesorería para ser recaudada.

El cajero oficial de la Empresa revisa la legalidad de los documentos; es decir que la factura está firmada por el cliente, que tenga los sellos de mercancía entregada o copia del pedido del cliente firmado.

Que los precios estén bien liquidados, si la factura ha tenido abonos anteriores tenga copia de los recibos de ingresos.

Si no se cumple con alguno de estos requisitos el cajero devuelve el documento al Auxiliar de Cartera para el lleno de los requisitos. Si todos los documentos están en orden el cajero procede a elaborar el recibo de caja.

El recibo de caja es un soporte de contabilidad en el cual constan los ingresos en efectivo recaudados por la Empresa.

El cajero realiza la función de recaudo de efectivo, registra, firma y sella todos los documentos con el sello de CANCELADO.

El cajero entrega el original del recibo de caja al cliente junto con la factura cancelada. Una copia del recibo de caja va al informe diario de caja y la otra copia va al departamento de contabilidad para elaborar el comprobante diario.

El recibo de caja se contabiliza con débito a la cuenta de caja, y el recibo de acuerdo a su contenido o concepto.

Para un control sobre los ingresos el comprobante de ingreso o recibo de caja debe contener información específica sobre:

- a. Numeración continua y pre-impresa
- b. Lugar y fecha de expedición
- c. Nombre e identificación de contribuyente
- d. Monto cancelado (Número y Letras)
- e. Origen o concepto del ingreso
- f. Modalidad del ingreso (Efectivo, Cheque, Tarjeta de crédito o débito)
- g. Firma y sello del funcionario responsable.

Un recibo de caja no debe contener enmendaduras, tachones, borrones, ni incongruencias en su elaboración, si se presentara este caso, el documento debe ser anulado junto con todas sus copias; colocándole el sello de anulado y dejándose como soporte en el consecutivo de los ingresos, en la planilla de caja debe aparecer el número como anulado.

2. PROCESO DE DEPOSITO DE RECAUDOS

Corresponde al cajero oficial de la Empresa realizar el arqueo diario de caja con la presencia de un miembro del departamento de auditoría interna de la Empresa.

Una vez se realiza el arqueo de caja, el cajero elabora la consignación en los formatos oficiales de los bancos autorizados para consignación local; en un formato se consigna el efectivo y en otro los cheques locales. Los cheques de otras plazas se consignan en formatos especiales (Remesas).

La consignación es entregada al mensajero dejando constancia escrita de los valores entregados y el banco en el cual se han de realizar la consignación.

Una vez el mensajero realiza el depósito en el banco, entrega dos copias de la consignación al cajero los cuales deben tener el sello del banco. El cajero destina una copia de la consignación al departamento de contabilidad para realizar el comprobante diario y la otra copia se tiene como soporte del egreso en efectivo, se elabora el informe de caja y se archiva.

Como mecanismo de control todos los dineros recaudados durante el día deben ser consignados a más tardar en las primeras horas de atención al público en las respectivas cuentas bancarias que para tal fin disponga la administración.

Toda consignación bancaria debe quedar registrada en:
a. Libro auxiliar de caja

- b. Boletín diario de caja y banco
- c. Libro auxiliar de bancos
- d. Libros de contabilidad

La consignación se contabiliza con débito a la cuenta de bancos y con crédito a la cuenta de Caja General.

3. PROCESO DE VENTAS AL CONTADO

Dependencia responsable	Departamento de Ventas
Agente generador	Vendedores
Dependencias relacionadas	<ul style="list-style-type: none">- Oficina de Facturación e inventarios- Oficina de caja- Oficina de contabilidad- Bodega- Vigilancia

El vendedor contacta al cliente, este consulta sobre nuestros catálogos de mercancías: él decide, si o no compra; el proceso termina ahí, si el cliente decide realiza la compra, el vendedor toma el pedido se factura de contado.

La oficina de facturación pasa la factura de venta a la oficina de caja. En la oficina de caja el cajero revisa la orden de consecutivo de los documentos, códigos, referencias, cantidad, precios y operaciones matemáticas.

Si la factura está mal elaborada se devuelve al departamento de facturación, si el proceso está bien realizado, el cajero procede a recaudar el dinero, elaborando el recibo de caja.

Una copia del recibo de caja y una factura pasa al departamento de contabilidad para elaborar el comprobante diario contable.

Luego la original y una copia de la factura pasan al almacenista quien lista y empaca la mercancía, elabora una orden de salida y envía la mercancía con el

original de la factura cancelada del cliente. La copia de la factura queda en el departamento de bodega para ser bajada del kardex y ser archivada.

Para un control de la mercancía que sale, el vigilante deberá revisar con la factura la mercancía que se está despachando colocándole el sello de DESPACHADO y dejando como soporte la copia de la orden de salida generada por el almacenista.

La factura de venta de contado se contabiliza debitando la cuenta de caja por el valor total de la venta, acreditando el valor en IVA en la cuenta de impuesto sobre las ventas por pagar y se acredita el valor de la mercancía en la cuenta de Comercio al por mayor y al por menor.

4. PROCESO DE VENTAS A CREDITO

El proceso se inicia cuando el vendedor contacta al cliente este observa nuestro catalogo de mercancías o productos. Si el cliente acepta realizar la compra se le presentan dos opciones, opción A realizarla de contado para eso se aplica el proceso ya explicado; opción B la puede realizar a crédito.

Si la venta se realiza a crédito procede a llenar una solicitud de crédito, la cual una vez diligenciada por el cliente es revisada por el jefe de crédito quien puede o no autorizar la operación. Si la operación no se autoriza se archiva el proceso.

Si el crédito es autorizado se realiza la venta, procediendo el departamento de facturación a facturar el pedido, dicha factura se hace en original y 4 copias.

Una vez elaborado la factura pasa original y dos copias al departamento de cartera, en donde el jefe de crédito, localiza la firma del cliente y remite una copia al departamento de contabilidad a fin de realizar el comprobante diario, una original y dos copias de la factura pasan al almacenista, en este paso el almacenista lista y empaca la mercancía, elabora una nota de salida de mercancía.

Una vez la mercancía está dispuesta para ser llevada al cliente, se preparan la original y una copia de la factura para ser llevada junto con la mercancía al cliente y este firma el recibido satisfactorio, devolviendo una copia firmada al departamento de cartera.

La otra copia reposa en la oficina de almacén como documento soporte para dar salida al kardex y ser archivada.

Para efectos del control interno se debe en la portería de la Empresa dejar constancia de la salida de la mercancía, verificada con la factura y con documento soporte como es la orden de salida del almacén.

La copia de la factura de venta que corresponde al departamento de crédito debe ser devuelta a más tarda en 3 días hábiles y firmada por el cliente como recibido.

Al final de la semana se revisará con el consecutivo del departamento de facturación que todas las facturas generadas por las ventas a crédito reposen en el departamento de crédito.

Será responsabilidad del jefe de crédito conservar todos los soportes de la venta a crédito en sus archivos.

Las facturas por ventas a crédito se contabilizan debitando tanto la cuenta de IVA por pagar por el valor total del impuesto generado y la cuenta Comercio al por mayor y al por menor por el valor de la mercancía antes de impuestos.

5. PROCESO DE PEDIDO DE MERCANCIAS

Dependencia	División Administrativa
Agente Generador	Almacenista
	Jefe Administrativo
Dependencias Relacionadas	Bodega
	División Administrativa

El proceso se inicia bajo la supervisión del jefe de bodega o almacenista, quien luego de revisar su stock de mercancía determina con base en el inventario que está por debajo del stock mínimo establecido por la administración, cuales son los productos que deberán pedirse al proveedor.

La cantidad de mercancía deberá hacerse fijando los límites máximos establecidos por la administración (stock máximo), también deberán tenerse en cuenta la vida útil del producto y el espacio para bodega.

El jefe de almacén elabora una solicitud formal de pedido de mercancía la cual es remitida al jefe administrativo para su aprobación.

Si la solicitud no es aprobada se procede a solicitar la respectiva orden de compra en original y 2 copias.

La original de la orden de comprase envía al proveedor quien despacha la mercancía.

Una copia de la orden de compra se envía al almacén, para dar aviso de la mercancía que llega y sirva de soporte a la factura de compra. Con este documento se registra la llegada de la mercancía real a la empresa y se cargan las cantidades en el kardex, luego se archiva.

Una copia de la orden queda en el consecutivo. Una orden de compra es contabilizada con la factura del proveedor debitando la cuenta de inventario de mercancías por el valor de la mercancía antes de impuestos, se debita además la cuenta de IVA descontable.

Se acredita el valor de la retención en la fuente llevando su registro a la cuenta de retención en la fuente por pagar y la diferencia se lleva a cuentas por pagar crédito proveedores.

6. PROCESO DE REEMBOLSO DE CAJA MENOR

El proceso de reembolso de gasto de caja menor se origina en el momento que la persona encargada del manejo de la caja menor realiza un arqueo de caja, es decir verifica que todos los egresos están soportados y que sus gastos son aproximadamente de 80% del monto total autorizado.

Al observar que su dinero disponible es el 20% del total del monto autorizado para la caja menor, procede a diligenciar el formato especial de reembolso de caja menor, el cruce debe estar respaldado por todos los vales definitivos y documentos soportes debidamente autorizados.

Cuando el boletín está listo, se pasa a la oficina del Gerente, quien verifica si está incorrecto es devuelto al encargado para ser corregido, si el documento está bien preparado y cumple con los requisitos de legalidad, es aprobado y autorizado.

Una vez autorizado el reembolso se pasa a pagaduría para elaborar el cheque, el comprobante de egreso con sus soportes. Una copia del egreso va a contabilidad para ser registrado en el comprobante diario.

Como mecanismo de control el fondo de caja menor debe tener todos sus vales legalizados y con la firma autorizada y el departamento de auditoría debe realizar jurídicamente un arqueo.

Un reembolso de gastos de caja menor se contabiliza llevando al débito en la respectiva cuenta el gasto originado y se acredita la cuenta de caja por el valor

total del reembolso.

Un egreso se contabiliza llevando al débito la cuenta por pagar y acreditando la cuenta de banco correspondiente.

7. PROCESO DE DESEMBOLSO EN CHEQUE

El proceso se origina en la oficina de pagaduría, quien recibe la orden de pago con sus respectivos soportes, la factura, la orden de compra, certificación de recibido, satisfacción y las correspondientes notas de causación por contabilidad y asignación presupuestal.

Una vez la orden de pago es revisado por la pagadora o su asistente es remitida a la oficina del Gerente quien tiene en responsabilidad de verificar los documentos; si la documentación no está correctamente diligenciada es devuelta a la oficina donde se origina la orden de pago; de estar todo correcto la orden de pago es firmada por el Gerente quien de su aprobación para el pago.

Esta aprobación pasa a la oficina de pagaduría quien procede a elaborar el comprobante de egreso y el respectivo cheque.

Cuando ya está preparado el egreso, es revisado por la tesorera de la empresa quien firma el cheque como primera aprobación; luego el egreso es enviado al Gerente para su firma; si no está correcto es devuelta a pagaduría para ser corregido de estar todo en orden firma el cheque y devuelve a tesorería el egreso para ser entregado al beneficiario.

En la oficina de pagaduría se hace firmar el egreso por parte del beneficiario o quien se le dé el cheque.

Una copia del egreso con sus soportes se queda en la oficina de pagaduría a la cual se le deben colocar todos los sellos de "Cancelado" una copia del egreso

es enviada al departamento de contabilidad para ser registrado en el comprobante diario.

Como mecanismo de control y seguridad podemos anotar:

1. La orden de pago debe tener todos sus soportes completos con las firmas necesarias como son los del Contador, Jefe de Presupuesto, Auditor y Gerente.
2. Los documentos soportes deben ser originales.
3. Todos los cheques deben llevar sellos restrictivos y cinta de seguridad.
4. Entregar cheques solamente a la persona beneficiaria o su delegado previa autorización o poder escrito.
5. No permitir el paso a la oficina de pagaduría de personas ajenas a la empresa y no autorizadas.
6. No cambiar cheques por ejecutivo dentro de las instalaciones de la pagaduría de la empresa.
7. Guardar los cheques, sellos, chequeras y libros de bancos en cajas de seguridad.

8. PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL

1. Reclutar personal. Contacta por medio de fuentes internas y externas.
2. Estudiar, clasificar y archivar hojas de vidas. Asignar entrevistas a los aspirantes y archivar las hojas restantes de acuerdo al nivel de estudio o cargo al cual aplique.
3. Entrevista con el jefe inmediato. Realizar la entrevista y evaluar conocimientos técnicos. Si no la aprueba se coloca en personal rechazado, si la aprueba sigue el proceso.
4. Realizar pruebas de personalidad. Aplicar pruebas de personalidad y realizar el informe correspondiente.
5. Elección final del candidato. Determinar el candidato final elegido, los rechazados pasan al archivo de hojas de vida.
6. Solicitar y recibir documentos y exámenes de ingreso. Solicitar los documentos de ingreso. Autorizar los exámenes médicos y de laboratorio de ingreso. Recibir y revisar.
7. Informar a dirección sobre candidato elegido. Informar al director general sobre el candidato elegido para que éste autorice el nombramiento.
8. Aprobar el aspirante elegido. Aprobar con su firma en el formato diseñado para el enganche.
9. Aprobar el aspirante elegido. Jefe lleva candidatos a dirección para la firma por parte del empleador.

9. PROCESO DE CONTABILIZACION

El proceso se inicia desde cada dependencia de la empresa donde se originan los hechos (Departamento de cartera, Recaudo, Personal, Pagaduría).

Estos documentos fuentes son recibidos por el Auxiliar de Contabilidad quien los autoriza y clasifica la información, luego codifica los soportes y elabora los asientos contables.

Una vez codificados todos los documentos, soportes proceden a elaborar el comprobante de contabilidad.

Esta información es remitida al Contador quien tiene la responsabilidad de elaborar el comprobante diario, si el comprobante está mal elaborado se le devuelve al Auxiliar de contabilidad para las correcciones respectivas. Si el comprobante contable está bien elaborado, es firmado por el Contador y remitido al Auxiliar para que este proceda hacer los registros en los Libros Auxiliares.

Cruza saldos auxiliares con los saldos de las cuentas control. El comprobante de contabilidad cuando ya es registrado en los libros se archiva en su correspondiente folder. El folder de los comprobantes de contabilidad, es remitido al contador quien realiza los registros en los libros mayores, que son los libros exigidos por la Ley y tienen la categoría de oficiales.

6. MODELO GERENCIAL DE DELEGACION

El exceso de trabajo es un reclamo común de los Gerentes de las empresas, quienes se quejan de que alcanzan a desahogar el trabajo. Sin embargo, este problema pudiera remediarse con una efectiva delegación.

Delegar es el arte de obtener cosas a través de otras personas

6.1 ERRORES DE DELEGACION

En el comienzo toda empresa, el Gerente puede desarrollar todas las tareas del negocio, a medida que las operaciones de la empresa crecen, ellos también deben manejar otros puestos, Es posible también que la presión del trabajo o la gradual expansión haga que el Gerente no sea capaz de revisar diariamente todo el trabajo a tiempo y se pierdan oportunidades de crecimiento de la empresa.

Otra razón por la cual los Gerentes no delegan es que algunas veces es preferible la rutina a la dificultad de no contar con el personal para que le resuelva esos problemas.

También hay que reconocer que, cuando se delega ambos, el Gerente y el Empleado tienen una oportunidad para ampliar sus habilidades. Mediante la delegación, el Gerente puede facilitar la administración del trabajo, y muchas veces incrementar la efectividad tanto del mismo como de los trabajadores, y en consecuencia, de su organización.

6.2 BENEFICIOS AL DELEGAR

6.2.1 Tiempo para hacer más. Un Gerente que pueda delegar efectivamente, probablemente logrará incrementar su producción. Gracias a una apropiada delegación, asignación y coordinación de tareas, el Gerente puede movilizar recursos y lograr más resultados que no podrían haber sido posibles sin una cabal delegación.

6.2.1 Tiempo para actividades administrativas. La delegación permite al Gerente manejar más aspectos del trabajo. Por ejemplo: proyectos de planeación, planes para el desarrollo de negocios, monitoreo de cómo van los negocios, monitoreo del desarrollo del personal y competir con los problemas que vayan surgiendo.

6.2.2 Crear un respaldo propio. La delegación de responsabilidades en diferentes áreas creará un respaldo de fuerza de trabajo que puede utilizarse en los momentos de emergencia.

6.3 BENEFICIOS PARA LOS EMPLEADOS

6.3.1 Desarrollo de habilidades de los empleados. Los Gerentes que fallen en la delegación efectiva, privan a sus empleados de la oportunidad de mejorar sus habilidades y de asumir mayores responsabilidades. Puesto que los empleados son capaces de realizar tareas que aún no han aprendido, ganando experiencia; ellos dejarán la empresa para tener más reto y un ambiente que los apoye. Esto sucede más frecuentemente en aquellos empleados que tienen más talento, precisamente las personas que la empresa no desea perder. Después de todo, una rutina de trabajo debe ser un conjunto de oportunidades crecientes de mejoramiento para un empleado.

6.3.2 Incremento del involucramiento del empleado. Una adecuada delegación, estimula al empleado a participar más para comprender e influir en su trabajo. Conforme se incrementa su involucramiento en el lugar de trabajo, el Gerente podrá incrementar también el entusiasmo e iniciativa por su trabajo.

6.4 BENEFICIOS PARA LA EMPRESA.

6.4.1 Maximizar la productividad. Hacer el mejor uso de los recursos disponibles incrementa la productividad. La delegación también provee de un ambiente adecuado para que los empleados aporten nuevas ideas a favor del mejoramiento del flujo y operaciones en el lugar de trabajo.

6.4.2 Incremento de la velocidad y efectividad de las decisiones. Una organización responde mejor a los retos en un ambiente en donde los individuos están más cerca de los problemas y toman decisiones para resolver esos problemas.

6.4.3 Incremento en la flexibilidad de la operación. Una efectiva delegación capacita a varias personas en el desarrollo de las mismas tareas. Como resultado de esto, cuando alguno se ausente o cuando la crisis requiere el apoyo de otros con funciones que regularmente no son parte de su trabajo, varios trabajadores estarán ya familiarizados con las asignaciones.

6.4.4 Preparar más gente para la promoción o rotación de responsabilidades. Esto por lo tanto facilita el trabajo del Gerente quien puede fácilmente encontrar a alguien para supervisar cuando este ausente.



7. CONCLUSIONES

La Tienda del Oso Ltda, es una empresa distribuidora, la cual durante los últimos cinco años de su vida comercial ha presentado un crecimiento vertiginoso el cual se evidencia en la ampliación de su planta de personal, pues de 5 empleados registrados en la nómina de 1996 pasó a 45 empleados en junio del 2001; de ocupar un espacio geográfico de 50 m² pasó a ocupar unas oficinas de 200 m²; de poseer un pequeño depósito en el Rodadero, tiene actualmente 3 bodegas de almacenaje, de igual forma amplió su portafolio de artículos a 150 productos comerciales, y de 1 oficina principal a abrir 3 sucursales más; sin contar el punto de vista financiero, pues sus ventas de igual forma han crecido. Como se puede observar este crecimiento debe ser correctamente canalizado, es decir, que si la Empresa no se encuentra preparada para asumir retos, se verá inevitablemente a los pies de un fracaso.

El diagnóstico administrativo demostró que la Empresa en mención, le falta coordinación de esfuerzos en el desarrollo de los procesos de Planeación, Organización, Control y Evaluación, hay una ausencia fundamentada de estructuración organizacional (Misión, Visión, Objetivos y principios Corporativos, organigrama, estructuración de cargos, manuales de funciones y procedimientos, etc.). Ausencia notoria de elaboración de planes anuales y mensuales (presupuestos de ventas, de recaudos, de compras, de gastos, de personal, programas de inversión, programas de capacitación, etc.), por lo

tanto procesos como el control y la evaluación se encuentran reducidos al 50%, pues la Auditoría que posee actualmente en cabeza de un Revisor Fiscal, se limita única y exclusivamente a una rectificación de sumas aritméticas, los soportes de cuentas y el inventario físico.

Es de anotar que parte de estas falencias son originadas en cabeza del tipo de administración que ejerce; que como ya se dijo es autocrática, la cual no permite la activa participación y una adecuada comunicación del equipo de trabajo con la gerencia. La administración moderna se basa esencialmente en el trabajo en equipo, tiene muy en cuenta que todos los miembros de la organización son importantes, la motivación del recurso humano y la comunicación fluida entre todos los participantes es vital para conformar un ambiente de trabajo óptimo (clima y cultura organizacional) y un compromiso sólido de todos y cada uno de los trabajadores de la Empresa.

Teniendo en cuenta el presente diagnóstico y luego de haber sido determinadas las debilidades, se proponen una serie de alternativas como son el diseño de la misión, visión y objetivos corporativos que deben regir la Empresa en un marco de cambio dinámico y ajustado a la realidad. Además se proponen un modelo de organigrama, con su respectivo manual de funciones y procedimientos.

Complementando las propuestas y recomendaciones de los autores se describe un plan de mercadeo y un plan de acción para las áreas activas, de ventas y sobre todo de atención al cliente con el fin de Asesorar a la Gerencia para la implementación de unos cambios positivos y así dar un nuevo aire a la Empresa.

8. RECOMENDACIONES

Los autores del trabajo de grado intitulado Diagnóstico Administrativo de la Tienda del Oso Ltda., elevan las siguientes recomendaciones:

- Crear una cultura organizacional en los empleados, fomentando seminarios de capacitación, motivación, para que con esta adquieran un liderazgo dentro de la Empresa y la Sociedad a la cual se dirigen ellos.
- Recomendarle a la Empresa La Tienda del Oso Ltda, crear dentro de sus direccionamiento estratégico su misión, Visión y políticas que ella piensa proyectar.
- Que la Empresa La Tienda del Oso Ltda, implemente los manuales de funciones y procedimientos, donde se asigna cada función a cada uno de los respectivos funcionarios y empleados.
- Que la Empresa La Tienda del Oso Ltda, implemente el organigrama colocándolo en un lugar visible para darlo a conocer a todo el personal.
- Aplicar continuamente el mejoramiento continuo en la Empresa La Tienda del Oso Ltda.

- Elevar políticas para el proceso del recaudo del dinero en efectivo que ingresa a la Empresa La Tienda del Oso Ltda.
- La Empresa La Tienda del Oso Ltda, diseñe un plan de mercado en donde se podrá conocer la situación actual de la Empresa y esto le permitiría a ella proyectarse en el comercio en el cual se desenvuelve. (Ver Anexo).
- Contratar con una firma de Auditoría Externa el examen de sus documentos contables y financieros.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. 4 ed. México: Mc Graw Hill, 1995. 582-663p.

CHIAVENATO, Idalberto. Iniciación a la organización y el control. México: Mc Graw Hill, 1994. 133p.

DAVID R, Freud La Gerencia Estratégica. Bogotá: Legis Editores S.A., 1993. 46-370p.

GARCIA, Ricardo. IV Encuentro de Investigadores en Administración de Empresas. Universidad del Norte, 63p.

GUIZAR Rafael. Desarrollo Organizacional, "principios y Aplicaciones", México: Mc Graw Hill, 1998. 6-8p.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS Y CERTIFICACIÓN . Tesis y otros trabajos de grado. Bogotá: ICONTEC, 2000. 132p. NTC 1486.

MENDOZA, José María. Las Funciones Administrativas. Un enfoque estratégico y táctico. Barranquilla: ediciones Uninorte, 1985. 125p.

----- Barranquilla, Ediciones Uninorte, segunda edición revisada. 1985, p12-14.

QUINTERO, Genisans. El Diagnóstico Social. Edición Humanistas, Buenos Aires, 1977, p14.

SERNA G., Humberto. IV Encuentro de Investigadores en Administración de Empresas. Bogotá: Universidad del Norte: Ediciones Guadalupe Ltda., 1985 p 63

SERNA GOMEZ, Humberto. La gestión Empresarial. Bogotá:Legis Editores S.A., 1992. 348p.

TYSON, Shaun. JACKSON, Tony. Comportamiento Organizacional. Prentice Hall Hispano Americana S.A. México. P7-163

TERRY, George. Principios de Administración. México: Mc Graw Hill, 1971, p190.

OBLENG, Eddie y CRAINER, Stuart. Reingenieria de la Empresa. Barcelona 1994, Ediciones Folio. p122-140.

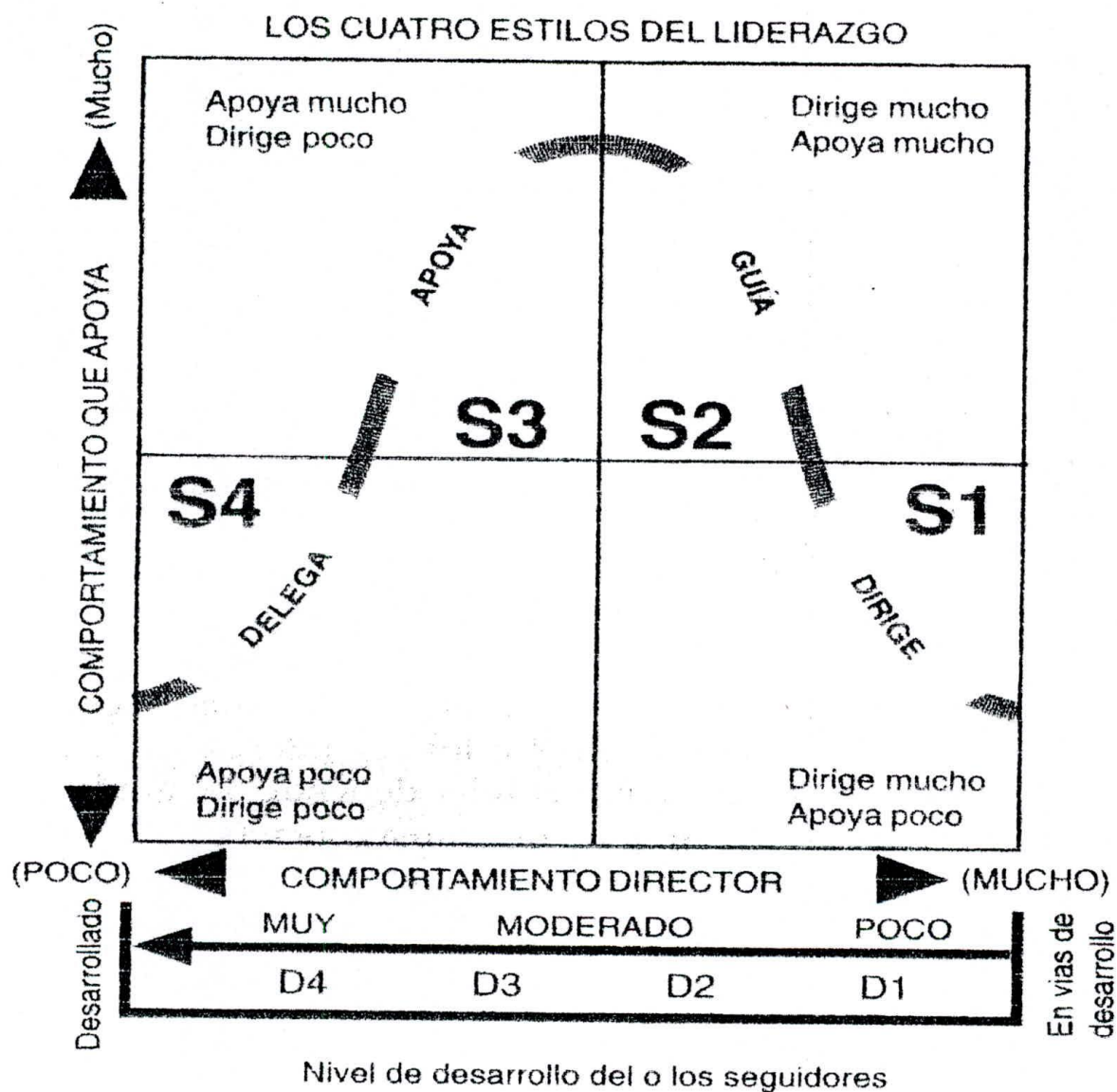
UNIVERSIDAD DEL MAGDALENA, CONSEJO ACADEMICO. Acuerdo 003, 7 de julio de 1992, en el cual se reglamentan las Memorias de Grado. Santa marta: La Universidad. 1992. P 30

UNIVERSIDAD DEL NORTE. IV Encuentro de Investigadores en Administración de Empresas. ICFES. Bogotá: Ed. Guadalupe Ltda., 1985. 63-71p.

WARREN G. Bennis. Desarrollo Organizacional: su naturaleza, sus orígenes y perspectiva: Bogotá: Fondo Interoamericano, 1972. P100.

WEIERS, Ronald M.. Investigación de Mercados. México, Prentice Hall, 1986, p7-103.

ANEXOS



Modelo del liderazgo situacional (Fuente: Hersy y Blanchard, 1982)

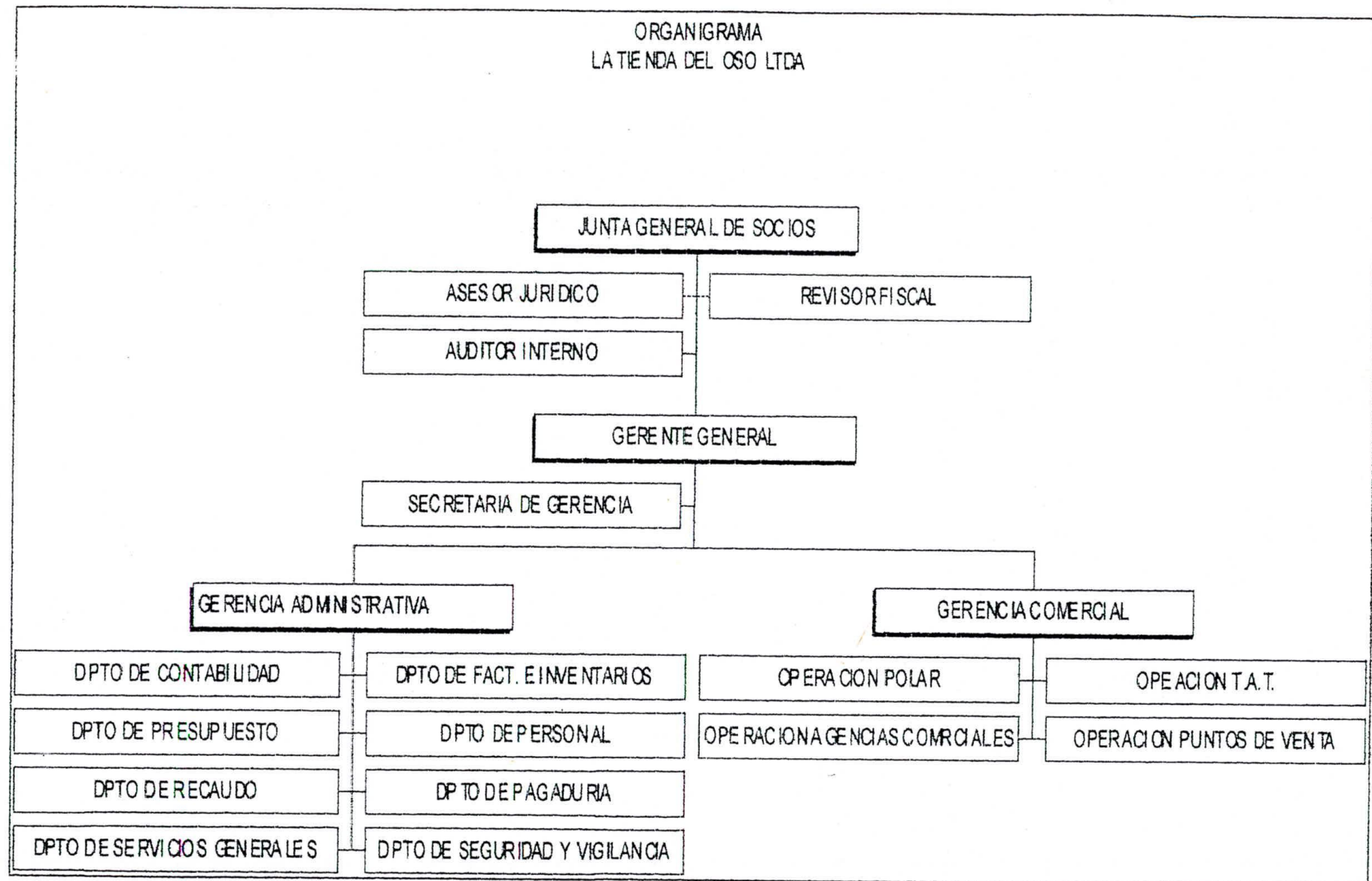


Figura 3. Organigrama de la TIENDA DEL OSO LTDA.

ANEXO A. CUESTIONARIO SOBRE ESTUDIOS PRELIMINARES DE LA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DE LA TIENDA DEL OSO LTDA.

1. Cuenta la empresa con un organigrama? _____
- 2.Cuál es la estructura administrativa de la empresa? _____
3. Cuántas personas conforman cada una de las áreas de la empresa? _____
4. Cual es el sistema que aplica la empresa en la selección del personal? _____
5. La empresa verifica el nivel académico y experiencia del empleado de acuerdo a la hoja de vida suministrada por éste? _____
6. La empresa cuenta con programas de capacitación y desarrollo para el personal a su cargo? _____
7. Cuales son las funciones que realiza el área de tesorería? _____
8. Cuales son las funciones y procedimientos que realiza el área de contabilidad? _____
9. Cuales son las funciones y procedimientos que realiza el área de almacén? _____
10. Cuales son las funciones y procedimientos que realiza el área de ventas? _____
11. Cuales son las funciones y procedimientos que realiza el área de sistemas? _____
12. Existe duplicidad de funciones? _____
13. Existe un manual de organización? _____
14. Se busca la especialización del empleado? _____
15. Existe equilibrio entre la responsabilidad y la autoridad? _____
16. Se han aplicado programas de desarrollo organizacional y de calidad total? _____

ANEXO B. CUESTIONARIO SOBRE LAS POLITICAS DE MERCADEO UTILIZADAS POR LA TIENDA DEL OSO LTDA.

A. En cuanto a abastecimiento

1. ¿Cuales son las políticas de abastecimiento utilizadas por la empresa? _____
2. ¿Cómo se abastece la empresa de los productos que comercializa? _____
3. ¿Cuales son los productos que comercializa la empresa? _____
4. ¿Cuales son los principales proveedores de la empresa? _____
¿Dónde se encuentran ubicados estos proveedores? _____
5. ¿Existen proyectos para comercializar productos diferentes a los que se comercializan en la actualidad? _____
6. ¿Los productos que comercializa la empresa son de bastante aceptación en los consumidores? _____
7. ¿Como se realizan los pagos a proveedores? _____
8. ¿Cuál es el trámite de recepción y revisión de facturas? _____
9. ¿Cuál es el área responsable de ello? _____

B. En cuánto a Comercialización

1. ¿Cuales son las políticas de ventas utilizadas por la empresa? _____
2. ¿La empresa obtiene la información necesaria y suficiente de los clientes a los cuales le otorga créditos? _____
3. ¿Qué procedimientos utiliza para la operación de cobranza? _____

4. ¿Qué plazo otorga la empresa para las ventas a crédito? _____
5. ¿Cuales son las políticas de descuento? _____

C. En cuanto a Competencia

1. ¿Cuales son los principales competidores de la empresa? _____
2. ¿Cómo se encuentra la empresa frente a sus competidores? _____

ANEXO C. CUESTIONARIOS DE CADA UNA DE LAS AREAS QUE CONFORMAN LA TIENDA DEL OSO LTDA.

AREA DE TESORERIA

1. ¿Quiénes realizan las funciones de cobranza? _____
2. ¿Cómo se realiza el proceso de cobro, pago y registro de las operaciones de cartera? _____
3. ¿Cuáles son los mecanismos y plazos que tiene la empresa para las ventas de crédito y contado? _____
4. ¿Quién recibe los dineros de los clientes y que documentos elabora? _____
5. ¿Son consignados oportunamente estos dineros en las cuentas bancarias de la empresa? _____
6. ¿Cuál es el recorrido de los dineros recibidos por los pagos de clientes? _____
7. ¿Cómo se dan los descuentos por ventas de mercancías? _____
8. ¿Se cobran intereses sobre los saldos vencidos? _____
9. ¿Con qué herramientas cuenta la empresa para realizar el proceso de cuentas por cobrar? _____
10. ¿Qué informes emiten los responsables del área de cuentas por cobrar? _____
11. ¿Qué tipos de control se ejerce sobre las operaciones de cartera? _____

AREA CONTABLE

1. ¿La función contable es responsabilidad del personal de la empresa o de un despacho externo? _____
2. ¿Se cuenta con un catalogo o plan de cuentas? _____
3. ¿Se encuentran los libros de contabilidad al día debidamente registrados? _____



4. ¿Se lleva un control sobre los libros, registros y formas de uso? _____
5. ¿De la siguiente información financiera, cual produce la empresa y con qué periodicidad? _____
- Balance General
- Estado de resultados
- Estado de origen y aplicación de recursos
- Posición de caja
- Otros
6. Existe un manual de contabilidad general _____
7. Hay retraso en la recepción de los informes del sistema de contabilidad general _____
8. Se tienen fechas establecidas para entrega de informes _____
9. Las operaciones contables se realizan por equipos de computación _____
10. ¿El equipo de procesamiento de datos realmente satisface las exigencias de la labor contable? _____
11. ¿Para introducir la información contable al procesador qué documentos se elabora? _____

AREA DE ALMACEN

1. ¿Quién o quienes realizan las funciones de recibo y despacho de mercancías? _____
2. ¿Se efectúan despachos únicamente con base en órdenes debidamente aprobadas? _____
3. ¿Cómo se le informa a contabilidad que se ha hecho entrega de mercancía? _____
4. ¿Cuáles son las funciones del personal de almacén? _____
5. ¿Quién lleva el kardet por cantidades en la bodega? _____
6. ¿Se lleva en contabilidad un kardet por cantidades y por costo para controlar el manejo de las cuentas? _____
7. ¿Describa los procesos que se llevan a cabo en el área para el ingreso, salida y registro de la mercancía? _____

8. ¿Con cuántas bodegas cuenta la empresa? _____
9. ¿Con qué periodicidad se realizan los inventarios físicos en el almacén y quién las realiza? _____
10. ¿Se elaboran conciliaciones del inventario físico como el valor registrado en contabilidad? _____

AREA DE VENTAS

1. ¿Quién se encarga de revisar y aprobar los pedidos de los clientes? _____
2. ¿Bajo que medios el encargado de facturación se entera que se despachó la mercancía? _____
3. ¿El encargado de facturación envía copias de las facturas al encargado de las cobranzas? _____
4. ¿Los vendedores tienen el suficiente apoyo de su jefe y de la empresa? _____
5. ¿Qué sistemas de compensación se tienen establecidos para estimular la labor de los vendedores? _____
6. ¿Se fijan cuotas de ventas a los vendedores? _____
7. La empresa cuenta con:
 - Lista de precios
 - Instructivos
 - Catálogos

ANEXO D. CUESTIONARIOS DE LAS FUNCIONES ADMINISTRATIVAS DE LA TIENDA DEL OSO LTDA.

De la Dirección

1. ¿Define la dirección los objetivos y políticas de la empresa? _____
2. ¿Cómo las ha definido? _____
3. ¿Desarrolla la dirección funciones de previsión y planeación para la empresa? _____
4. ¿Qué información básica dispone la dirección para ejercer sus funciones? _____
5. ¿Se han aplicado en la empresa programas de calidad total? _____
6. ¿Se aplican en la empresa procesos de mejoramiento continuo? _____
7. ¿Hay programas de calidad total? _____
8. ¿Acatan los dirigentes inferiores las órdenes dictadas por los dirigentes superiores? _____
9. ¿Se establecen controles apropiados por cada grado de delegación que se realiza? _____
10. ¿Logra el dirigente con su guía y supervisión armonizar los objetivos de la empresa a realizar los objetivos? _____
11. ¿Motiva el dirigente a sus subordinados para que colaboren en forma eficiente a realizar los objetivos? _____
12. ¿Se resuelven inmediatamente los conflictos procurando evitar el disgusto entre las partes? _____
13. ¿La dirección es el centro de comunicación de la empresa? _____
14. ¿Se transmiten las órdenes a través de los canales y por medios adecuados? _____
15. ¿Recibe la dirección informes por área de responsabilidad? _____
16. ¿Considera la dirección que recibe la información necesaria y suficiente? _____
17. ¿Se reúnen periódicamente los jefes departamentales con la dirección? _____
18. ¿Existe un buen sistema de quejas y sugerencias? _____

De la organización

1. ¿Se dispone de una organización formalmente establecida? _____
2. ¿Existe un organigrama? _____
3. ¿La estructura se ha considerado en la planeación a corto, mediano y largo Plazo? _____
4. ¿Están satisfechos los funcionarios con la organización de los objetivos de la empresa? _____
5. ¿Contribuye la organización a la consecución de los objetivos de la empresa? _____
6. ¿La descripción y distribución de funciones esta acorde con la estructura y -
Están claramente definidas las funciones y responsabilidad de todos los puestos, líneas de autoridad y niveles jerárquicos? _____
7. ¿Existe coordinación entre las áreas y las funciones principales? _____
8. ¿Se busca la especialización del empleado? _____
9. ¿Existe un equilibrio entre la responsabilidad y la autoridad? _____
10. ¿Existen normas de funcionamiento interno? _____
11. ¿Existe un marco legal que justifique las funciones de la dirección? _____
12. ¿Se requiere de reformas para funcionar mas adecuadamente dentro de la organización? _____
13. ¿Se han presentado cambios importantes en la organización de la empresa? _____

Del personal

1. ¿Existe un programa establecido para el reclutamiento y selección del personal? _____
2. ¿Una vez escogido el aspirante llena este una solicitud de empleo que consigne sus datos personales y los relativos a la escolaridad, Especialización, experiencia y referencias de trabajo? _____
3. ¿Se verifican los datos de la solicitud y referencias de empleos anteriores? _____
4. ¿Se practica examen médico? _____
5. ¿Cuál es la política que se sigue para la contratación? _____
6. Se considera que los puestos principales están ocupados por personas con:
 - Capacidad teórica

- Experiencia
 - Habilidad
 - Integridad
 - Dinamismo
7. ¿Se capacita a los operarios? _____
 8. ¿Se capacita a los funcionarios y empleados? _____
 9. ¿Asisten funcionarios cursos fuera de la empresa? _____
 10. ¿Se imparten cursos a funcionarios y empleados dentro de la empresa? _____
 11. ¿Los ejecutivos se desarrollan por medio de una rotación en varios puestos? _____
 12. ¿Se presenta al personal de nuevo ingreso con todos sus compañeros de trabajo y se le muestran las instalaciones de la empresa? _____
 13. Se proporciona al personal de nuevo ingreso los elementos necesarios para que tengan un conocimiento suficiente de la empresa y un buen desempeño de su puesto, tales como:
 - Manuales de bienvenida
 - Manuales de organización
 - Instrucciones específicas
 14. ¿Existe un período de capacitación para ambientarse al trabajo y a la empresa? _____
 15. ¿Los funcionarios autorizan las contraprestaciones de nuevo ingreso? _____
 16. Los funcionarios actualizan:
 - Sueldo
 - Tiempo extra
 - Viáticos
 - Honorarios
 17. ¿Se dan a conocer ampliamente las funciones y actividades del puesto a cada empleado? _____
 18. El archivo individual de cada trabajador contiene:
 - Fecha de entrada
 - Cambios, aumentos
 - Bases de sueldo
 - Pagos parciales de cesantías y autorizaciones de la oficina de trabajo

- Autorizaciones para el descuento del salario
 - Acumulación de pagos de salarios y prestaciones de cada trabajador
 - Contrato de trabajo
 - Examen médico de ingreso y evidencia de la renuncia a que hubiere lugar
 - Aviso al I.S.S. para efectos de la inscripción del trabajador
19. ¿ Las personas que preparan la nómina y liquidan las prestaciones sociales, tienen funciones independientes de la contratación o despido del personal? _____
20. ¿Se revisa la nómina y la liquidación de prestaciones sociales por empleados que no intervienen en su preparación, autorización y pagos? _____
21. ¿El personal es adecuado y suficiente a las necesidades funcionales de la organización y de acuerdo con sus programas y proyectos? _____
22. ¿El perfil es el adecuado a las actividades de cada área de la dirección? _____
23. ¿Se requiere cambiar al personal? _____
24. ¿Las relaciones con el personal son buenas? _____
25. ¿Cuántas personas forman la empresa? _____
26. ¿Cuántas personas hay por áreas? _____
27. Cuantos empleados hay en la empresa que sean de:
- Base
 - Confianza
 - Temporal
 - Honorarios
 - Otros
28. ¿ El personal tiene suficiente experiencia en las funciones que tiene encomendada? ____
29. ¿ Cumple con sus funciones? _____
30. ¿Cómo se contrata la entrada y salida del personal? _____
31. Cómo se contrata el registro de:
- Inasistencias
 - Faltas
 - Incapacidades
 - Otros

ANEXO E

PLAN DE MERCADO

MISION

La empresa **LA TIENDA DEL OSO LTDA.**, tiene como propósito prestar un excelente servicio de Comercialización y Distribución de productos de consumo de primera necesidad, tales como víveres y abarrotes; medicamentos y en general productos de consumo masivo de uso y consumo en los hogares y negocios, a nivel local y regional mediante el sistema de mercadeo directo de distribución y representación, en la línea mayorista, una actividad lucrativa de carácter económico, que le permita alcanzar eficazmente las metas propuestas por la Organización; logrando satisfacer necesidades de nuestros clientes y del personal que conforma la familia empresarial denominada **LA TIENDA DEL OSO LTDA.**

VISION

La empresa Comercializadora LA TIENDA DEL OSO LTDA., para este nuevo milenio, será una entidad de gran reconocimiento, con muchas expectativas en el ámbito de la Comercialización y Distribución de productos relacionados dentro de la canasta familiar.

Continuando con nuestra filosofía empresarial, basada en la calidad y eficiencia de los servicios prestados por nuestra organización, **LA TIENDA DEL OSO LTDA.** , estará consolidada como una empresa vanguardista en cuanto a tecnología aplicada al proceso de almacenamiento de los productos pertenecientes a nuestro portafolio, al mismo tiempo que se contará con mejor equipo de transporte y carga para hacer más eficiente la distribución de nuestros productos a nuestros clientes y consumidores.

Explotando esta coyuntura penetraremos a nuevos mercados de la Costa Atlántica, para expandir así nuestros servicios y lograr un nivel de competitividad adecuada que nos permita ubicarnos como líderes en el mercado regional en general.

OBJETIVOS

- Satisfacer las necesidades básicas de consumo de los productos de primera necesidad.
- Ampliar la cobertura de servicios a nivel Costa Atlántica, con el fin de posicionarse en el mercado.
- Facilitar el desarrollo de actividades recreativas y socioculturales de la población.

META

- ☉ Hacer presencia de la TIENDA DEL OSO LTDA., mediante sucursales que logren el reconocimiento de la población consumidora, a través del posicionamiento del mercado.
- ☉ Satisfacer en forma óptima la demanda insatisfecha por los productos que ofrece la competencia.

ESTRATEGIA DE MERCADO

<i>SECTOR</i>	<i>ENTIDAD</i>	<i>ESTRATEGIA</i>	<i>RECURSOS</i>
OFICIAL	ALCALDIAS GOBERNACIONES	FUERZA DE VENTAS (PROMOTORES VENDEDORES)	CHARLAS INFORMATIVAS Y FOLLETOS STANDS VISITAS AL SITIO
INDUSTRIAL Y COMERCIAL	ALCALDIAS GOBERNACIONES	FUERZA DE VENTAS	CHARLAS FOLLETOS VISITAS AL SITIO
OTROS	CONSUMIDOR FINAL	DIVULGACION PROMOCION FUERZA DE VENTAS	Y VALLAS PRENSA RADIO T.V.

SEGMENTACION DE MERCADOS

<i>SECTOR</i>	<i>ENTIDAD</i>	<i>BENEFICIOS</i>
OFICIAL	ALCALDIA GOBERNACIONES	
INDUSTRIAL COMERCIAL	Y SUPERMERCADOS RAPITIENDAS TENDEROS MAYORISTAS MINORISTAS	QUE LA COMUNIDAD PUEDA OBTENER PRODUCTOS A BAJO COSTO.
OTROS	CONSUMIDOR FINAL	

ESTRUCTURA DE VENTAS

<i>ESTRUCTURA</i>	<i>FUNCIONES</i>	<i>REMUNERACION</i>
1. DIRECTOR COMERCIAL	COORDINAR Y EJECUTAR LAS POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN DE LOS PRODUCTOS	\$ 1.000.000
7. PROMOTORES DE VENTA	VISITAR Y PROMOCIONAR LOS PRODUCTOS ENTRE LOS POTENCIALES CLIENTES DE CADA ZONA.	\$ 280.000 MÁS COMISION POR VENTA
15. VENDEDORES PUERTA A PUERTA	VISITA DIRECTAMENTE AL CONSUMIDOR	\$100.000 MÁS COMISIÓN POR VENTA



ORGANIZACIÓN DE LAS FUERZA DE VENTAS

La fuerza de venta de la TIENDA DEL OSO LTDA., tiene como principal ventaja una estructura geográfica, donde los promotores tendrán una cobertura total de los principales departamentos de la costa.

VENTAJAS:

- ☉ Presencia real y efectiva de la TIENDA DEL OSO LTDA., en los departamentos costeros.
- ☉ La presencia real ofrece confiabilidad entre los clientes potenciales.
- ☉ Rápido reconocimiento y aceptación de los productos por parte del consumidor.
- ☉ Garantía de que el Plan de Mercado se acercará a los resultados esperados.

FACTORES CLAVES DEL ÉXITO

<i>FACTOR</i>	<i>PESO REALTIVO</i>
CALIDAD	30%
PRECIO	25%
TECNOLOGÍA	15%
CUMPLIMIENTO	30%
TOTAL	100%

MATRIZ DE OPORTUNIDADES

A. DESARROLLO DE NUEVOS SERVICIOS

B. DESARROLLO DE NUEVOS MERCADOS

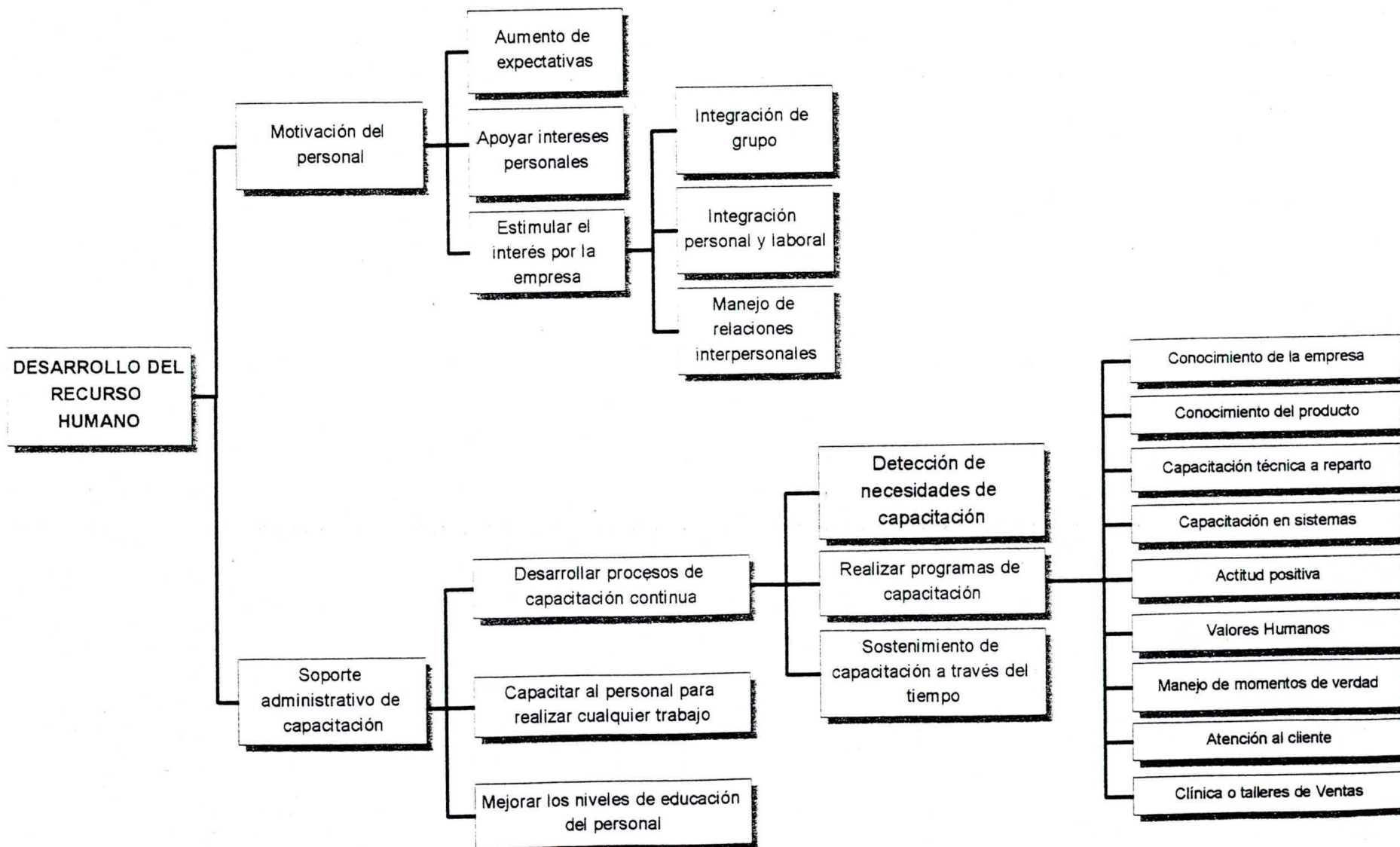
C. ADQUISICIÓN DE NUEVAS TECNOLOGÍAS

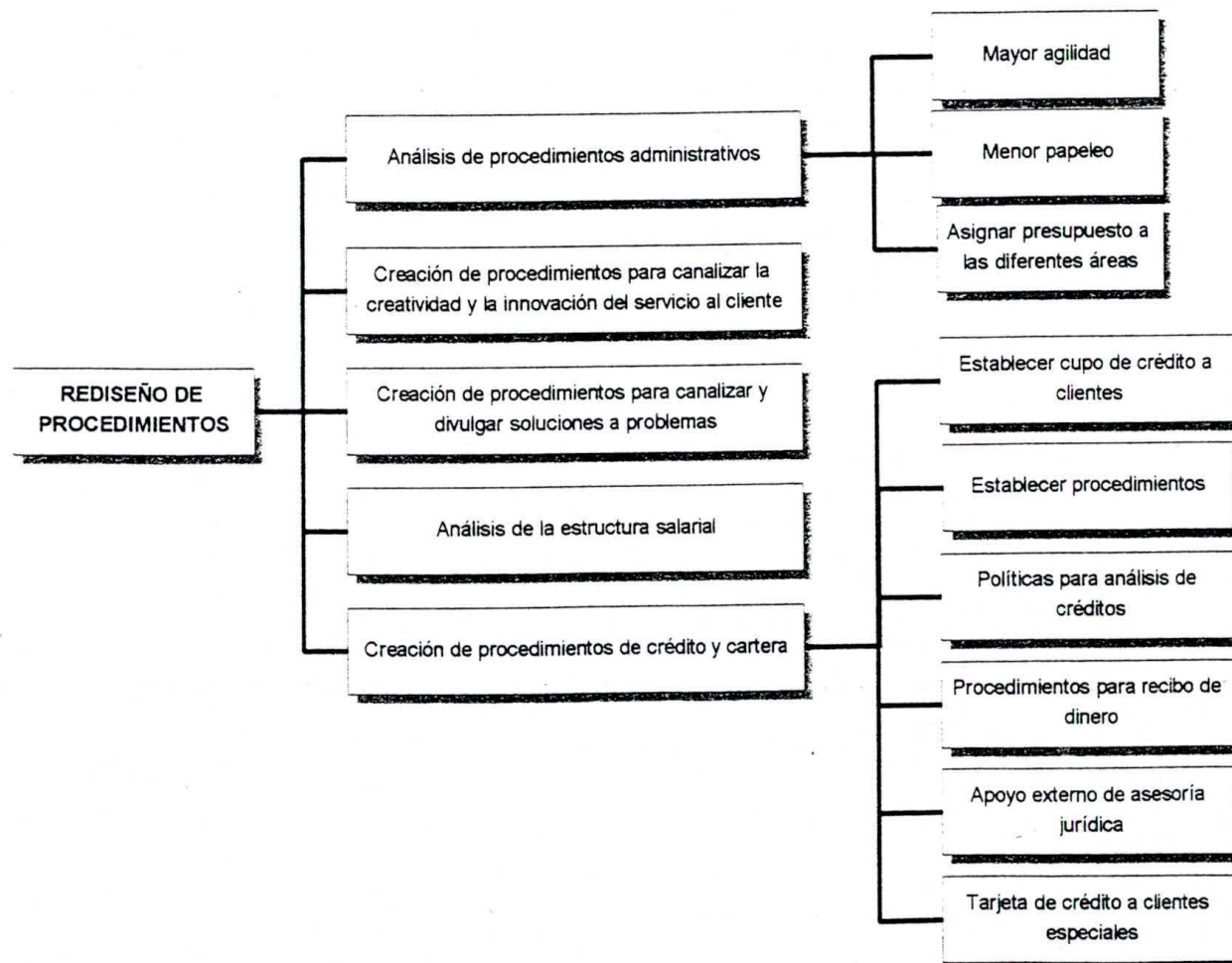
D. ALIANZAS ESTRATEGICAS

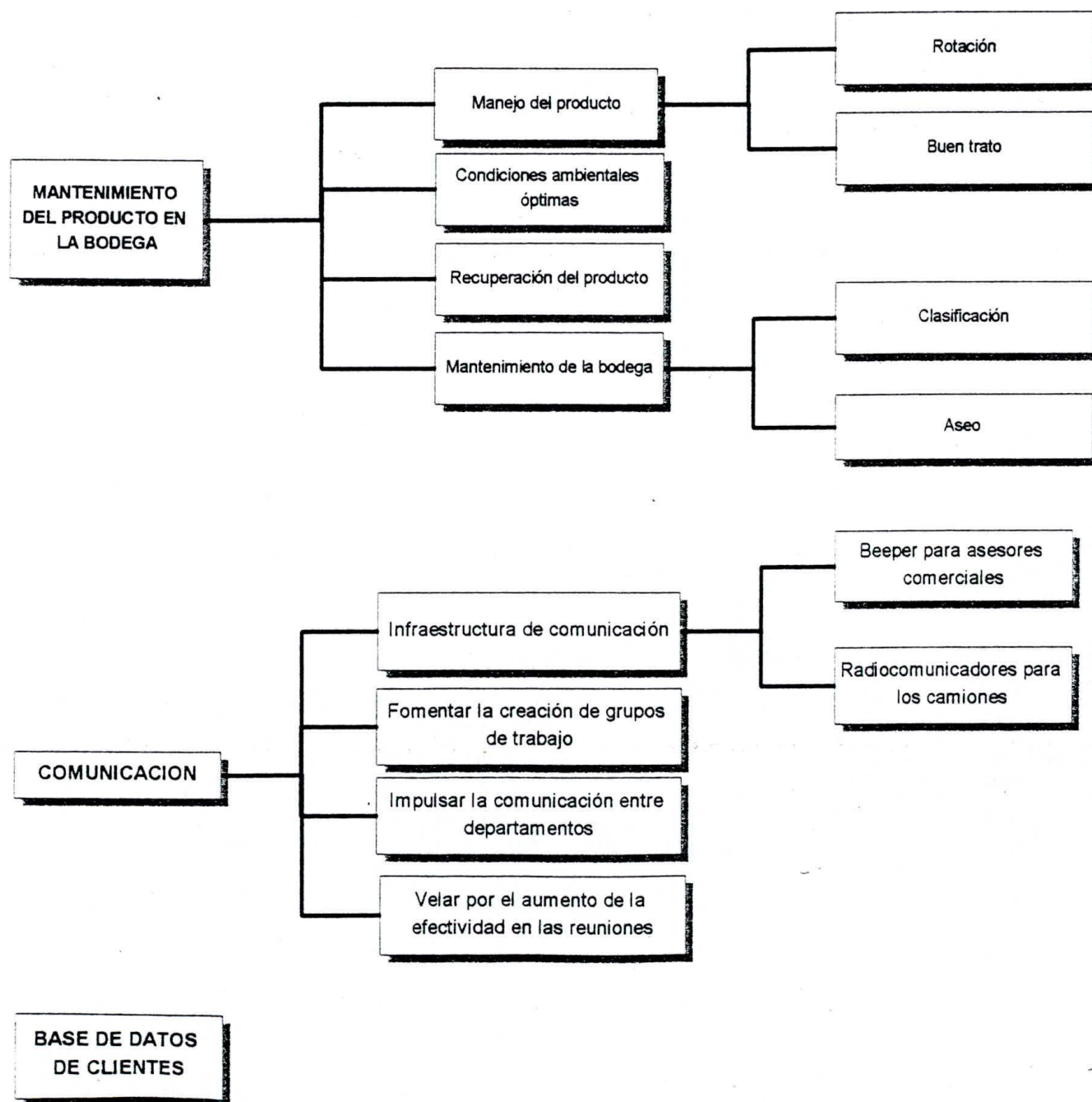
ANALISIS DOFA

<i>DEBILIDADES</i>	<i>FORTALEZAS</i>
☹ AGRESIVIDAD COMERCIAL	☺ PRESENCIA DE LA TIENDA DEL OSO
☹ AUSENCIA DE UNA POLITICA Y ESTRATEGIAS DE VENTAS Y MERCADEO	☺ SOCIOS CON FORTALEZA FINANCIERA
☹ BAJA IMAGEN	

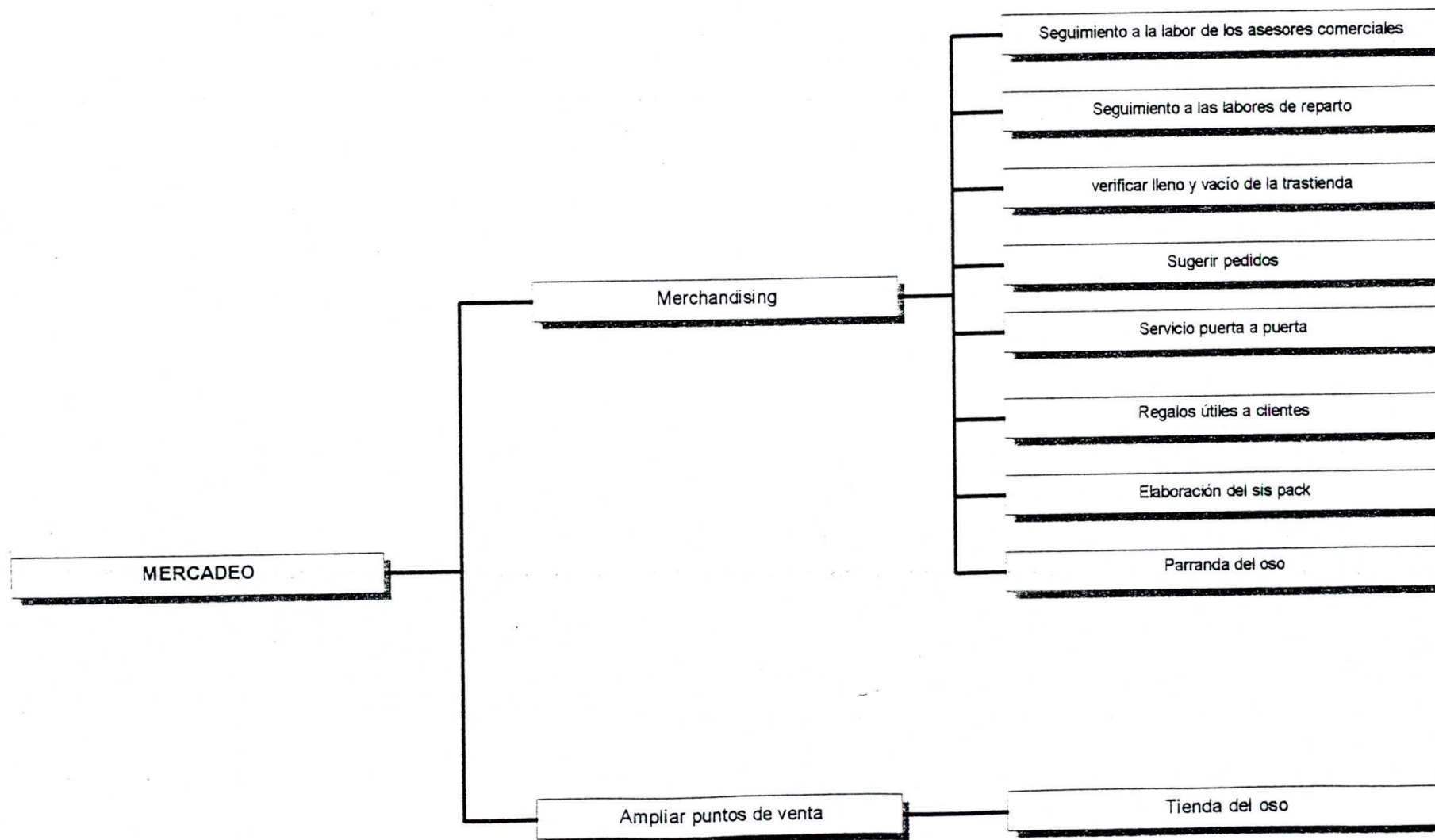
AREA ADMINISTRATIVA

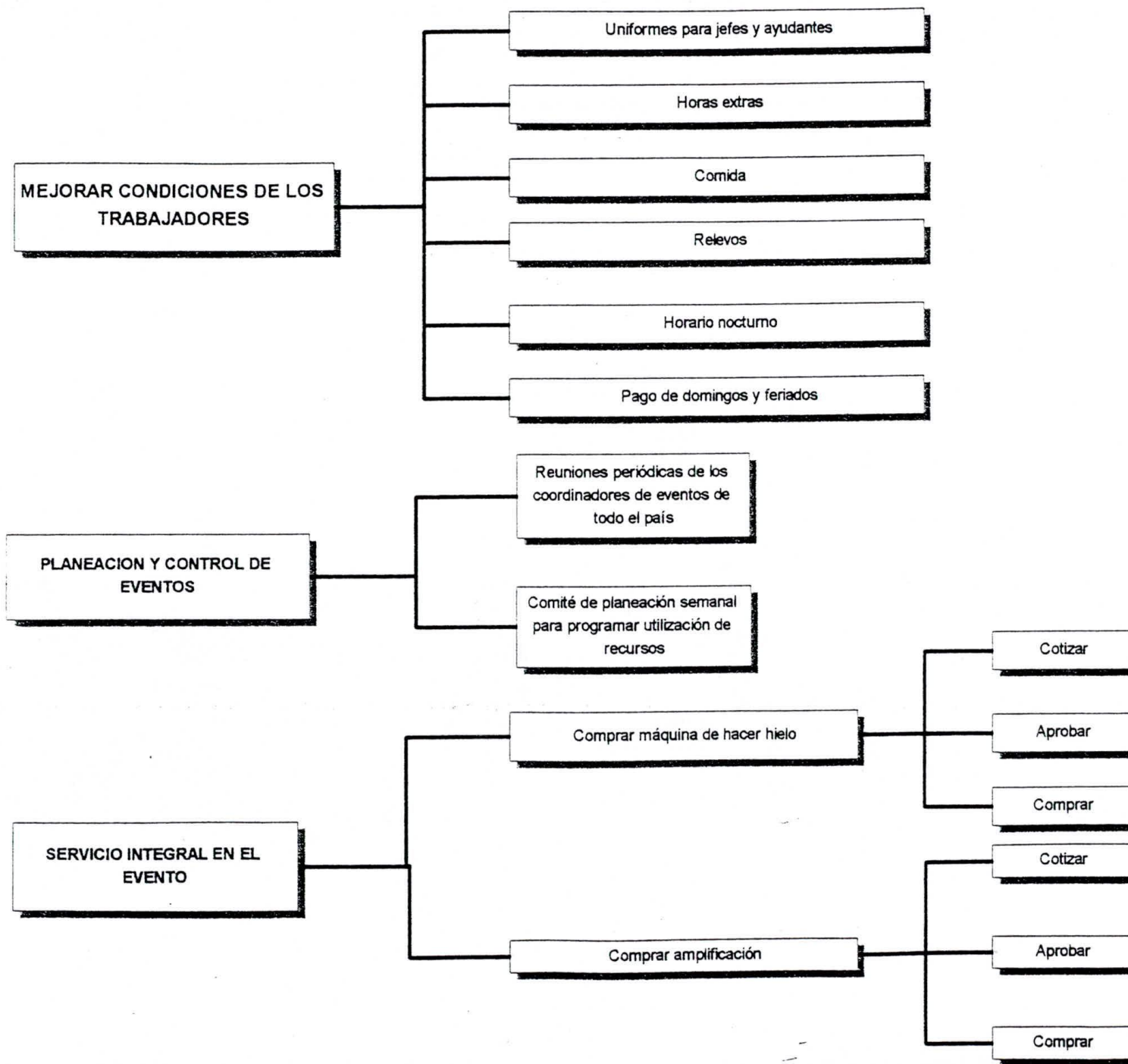






MERCADEO Y VENTAS





ATENCION AL CLIENTE

ELABORACIÓN DE TARJETAS PARA FECHAS ESPECIALES

RETROALIMENTACION DEL DEPARTAMENTO DE ATENCION AL
CLIENTE, A LOS DEMAS DEPARTAMENTOS

LINEA FRIA

Publicación de los números en el periódico

Difundir este servicio entre la población

AUMENTAR CAPACIDAD DE ATENCION

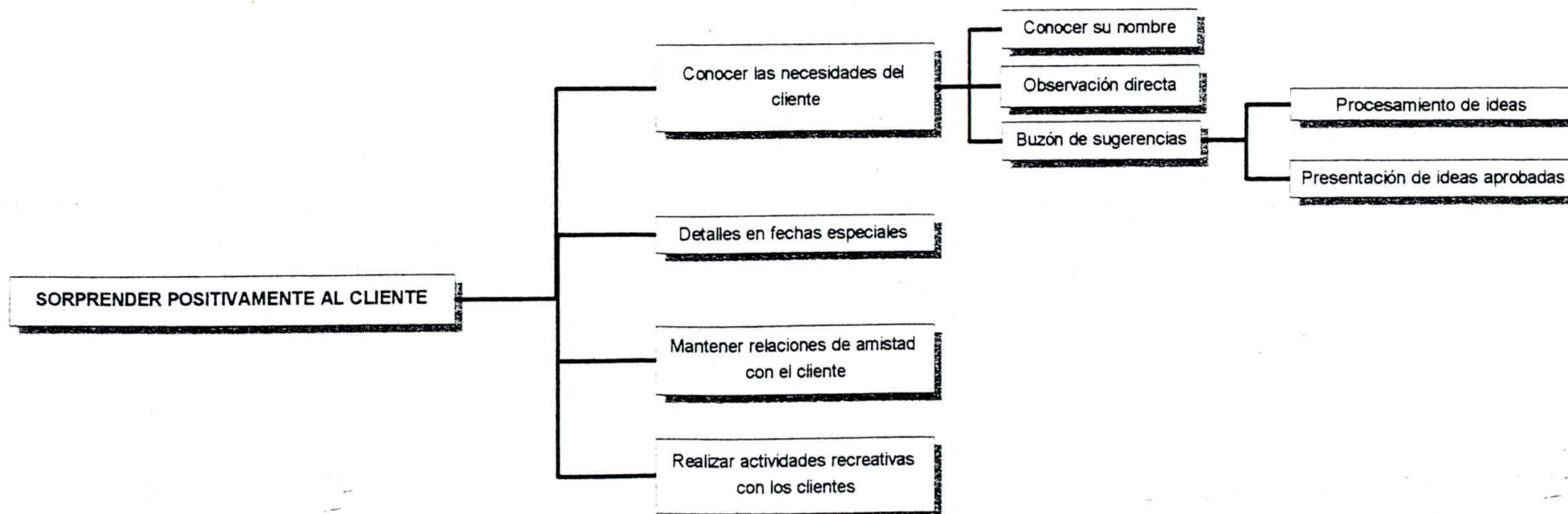
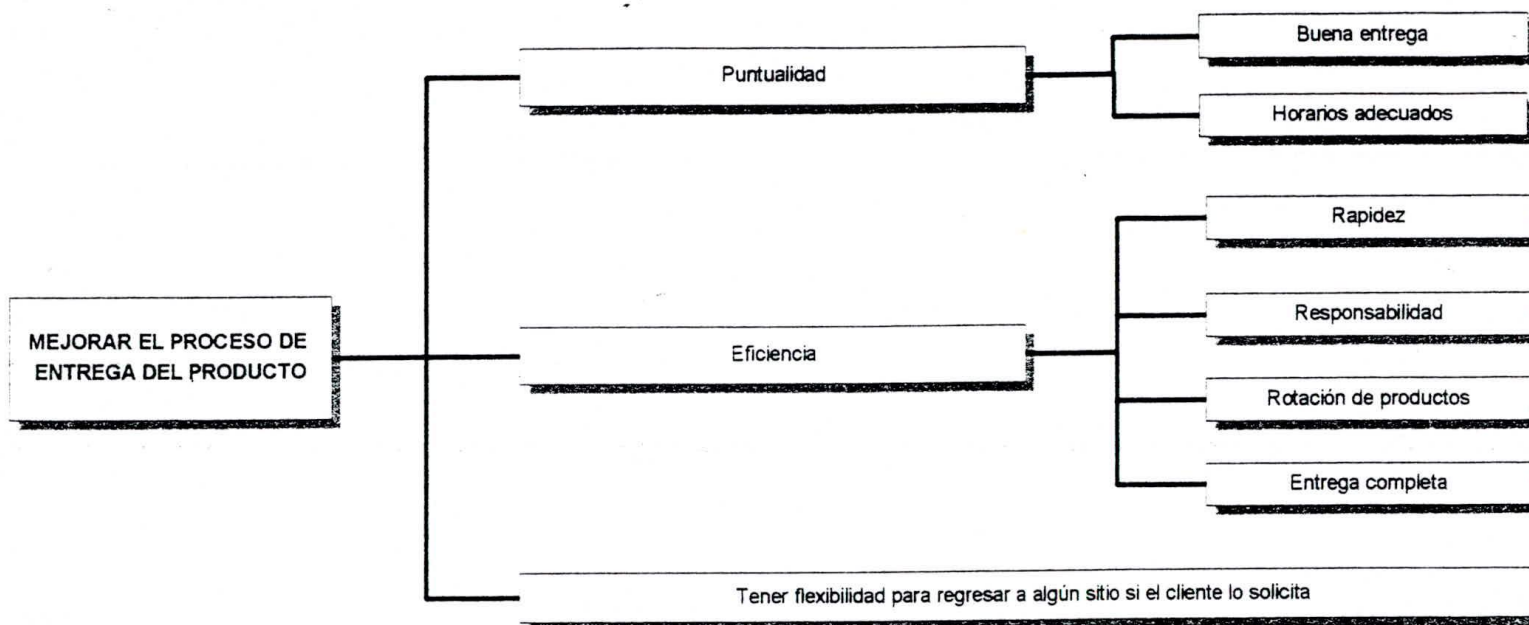
Asesor para horarios nocturnos

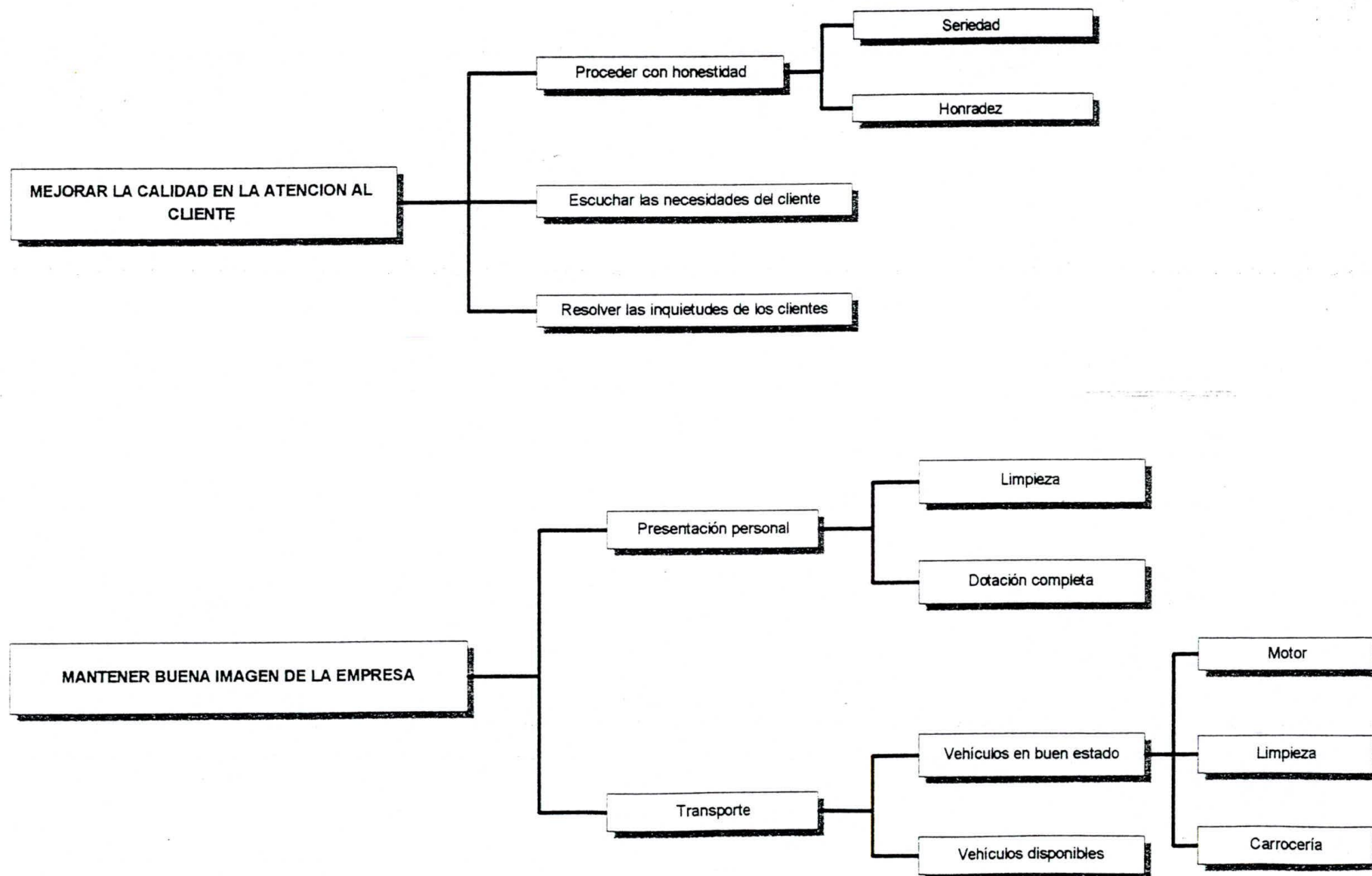
Crear un cargo tiempo completo especializada en atención al cliente

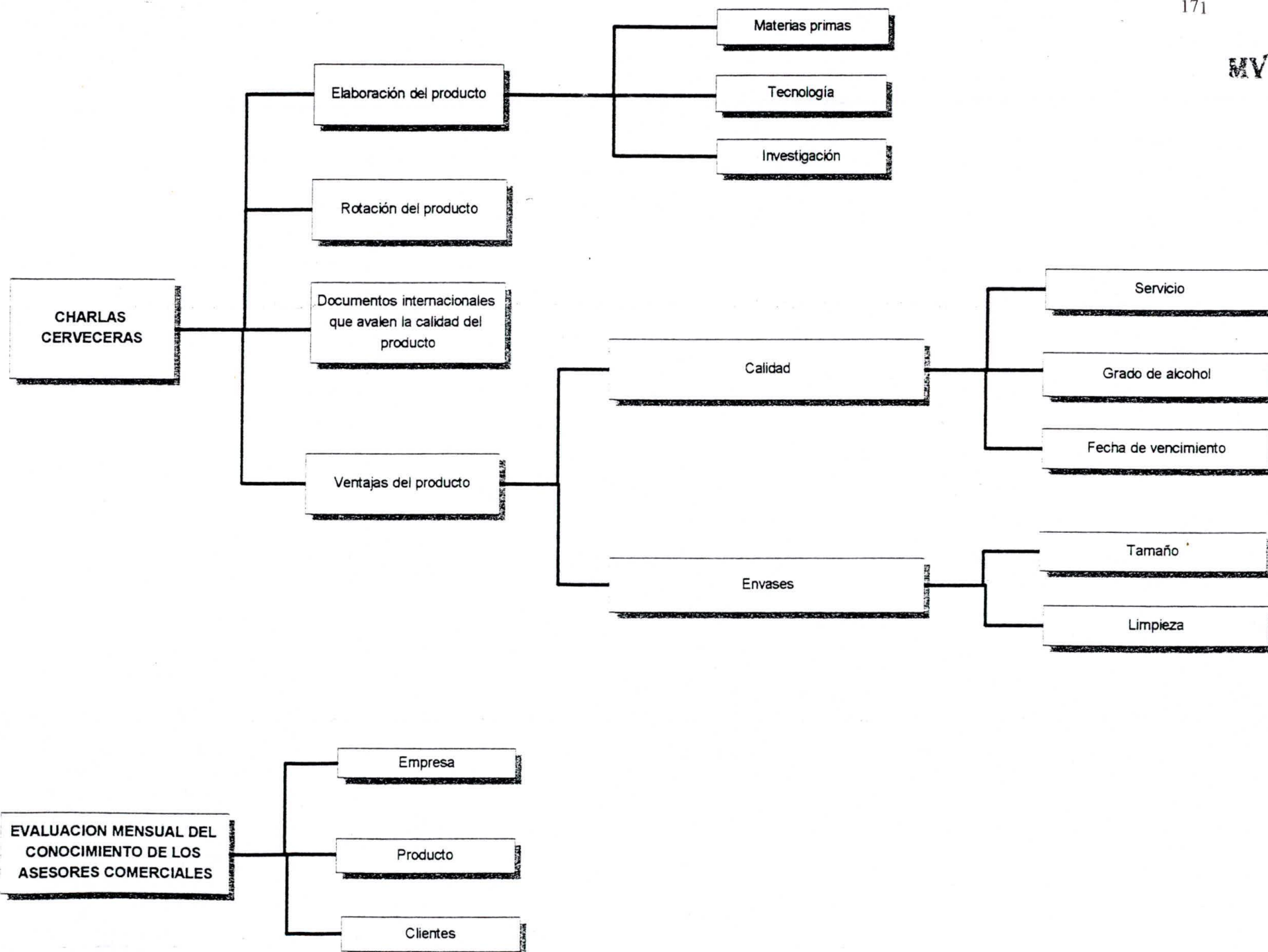
ATENDER AL CLIENTE QUE LLEGA A LA EMPRESA

Realizar un tour por la empresa para presentar las instalaciones

presentar comerciales del producto







EVENTOS ESPECIALES

